

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení účinnosti řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci

Assessing the Effectiveness of Performance Management in the Selected Organization

Student: Bc. Pavlína Kunášková

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2017

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavlína Kunášková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Posouzení účinnosti řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci**
Assessing the Effectiveness of Performance Management in a Selected Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení pracovního výkonu
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza současného stavu řízení pracovního výkonu ve vybraných odděleních
 5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

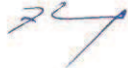
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017

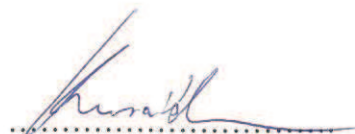



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne: 21.4.2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kunášková', is written over a horizontal dotted line.

Bc. Pavlína Kunášková

Ráda bych tímto poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc., za ochotu, čas, připomínky a cenné rady, kterými pomohl k vypracování mé diplomové práce. Současně bych tímto chtěla poděkovat organizaci za jejich ochotu a spolupráci při uskutečnění polostandardizovaného rozhovoru a dotazníkového šetření.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska řízení pracovního výkonu	6
2.1	Pracovní motivace a její vztah k pracovnímu výkonu.....	6
2.2	Pracovní spokojenost a její vztah k pracovnímu výkonu	8
2.3	Pojetí řízení pracovního výkonu.....	10
2.4	Proces řízení pracovního výkonu	13
2.4.1	Plánování pracovního výkonu.....	15
2.4.2	Plánování osobního rozvoje	17
2.4.3	Řízení pracovního výkonu během období.....	18
2.4.4	Zkoumání a posouzení pracovního výkonu	20
2.4.5	Problematika zlepšování pracovního výkonu	24
2.4.5.1	Nástroje pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka	26
2.4.6	Hodnocení pracovního výkonu	29
2.4.6.1	Hodnotící (klasifikační) stupnice pro hodnocení pracovního výkonu.....	29
2.4.6.2	Metoda – Řízení podle cílů (MBO).....	31
2.4.6.3	Hodnocení na základě plnění norem/standardů.....	32
2.4.6.4	Metoda klíčové události.....	32
2.4.6.5	Hodnotící pohovor.....	33
2.5	Výhody uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu	35
2.6	Využití teoretických východisek v praxi	36
3	Charakteristika organizace.....	38
3.1	Představení organizace	38
3.2	Organizační struktura společnosti	38
3.3	Charakteristika vybraného oddělení CTD	39
4	Analýza současného stavu řízení pracovního výkonu na vybraném oddělení.....	40
4.1	První fáze – Analýza získaných informací z polostandardizovaného rozhovoru.....	41
4.2	Druhá fáze - Analýza získaných dat dotazníkového šetření.....	44
4.2.1	Průběh dotazníkové šetření	44
4.2.2	Analýza získaných dat.....	45
4.3	Shrnutí empirické části	65
5	Návrhy a doporučení.....	70

6	Závěr	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM ZKRATEK.....	78

1 Úvod

V dnešní době by každý organizační útvar měl řídit své pracovníky pomocí modelu, který slouží k dosažení cílů organizace a současně k rozvoji každého pracovníka. Nejdůležitějším faktorem pro úspěch organizace jsou kvalifikovaní a kompetentní pracovníci, proto by každá organizace měla mít jasně stanovený cíl pro své zaměstnance a proces řízení pracovního výkonu. Tento proces je nutné neustále monitorovat a také zpětně vyhodnocovat, aby mohly být zvoleny případné kroky k odstranění problémů bránících k dosažení stanovených cílů a tím výsledkům celé organizace.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení pracovního výkonu ve společnosti ABC, s.r.o. V diplomové práci není uveden skutečný název společnosti za účelem zachování anonymity z důvodu citlivosti tématu. Cílem diplomové práce je zhodnotit proces řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení společnosti. Ke zjištění a výzkumu bude použit polostandardizovaný rozhovor a metoda dotazníkového šetření, které mají odhalit případné problémy či nedostatky v tomto procesu. Na základě této analýzy budou společnosti doporučeny návrhy na zlepšení procesu řízení pracovního výkonu v daném oddělení, což může ovlivnit spokojenost zaměstnanců, motivaci zaměstnanců k pracovnímu a zajistit plně fungující koncepci řízení pracovního výkonu v celé organizaci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a empirická. Teoretická část obsahuje pojmy z oblasti pracovní motivace a spokojenosti, procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu. Cílem teoretické části je definovat teoretická východiska řízení pracovního výkonu, která budou následně využita pro zpracování empirické části diplomové práce. V empirické části bude představena organizace a vybrané oddělení, ve kterém bylo provedeno výzkumné šetření. Dále se v empirické části dozvíme výsledky šetření pomocí grafického zobrazení a následného písemného zhodnocení. Závěrem empirické části jsou návrhy a doporučení pro danou společnost za účelem odstranění nedostatků v procesu a zlepšení řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení a současně celé společnosti.

2 Teoretická východiska řízení pracovního výkonu

Jak již z názvu vyplývá, teoretická východiska řízení pracovního výkonu budou hlavním tématem této kapitoly. Na začátku kapitoly budou nastíněny informace k pracovní motivaci a spokojenosti a jejímu vztahu k pracovnímu výkonu a poté se již budeme podrobně zabývat samotným procesem řízení pracovního výkonu. Závěrem kapitoly bude pomocí tabulky zobrazeno, jak budou teoretická východiska využity pro sestavení dotazníku k výzkumnému šetření.

2.1 Pracovní motivace a její vztah k pracovnímu výkonu

Míra uspokojení jedinců je závislá na vlastních potřebách, očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (Armstrong, 2002), proto v souvislosti s motivací rozlišujeme motivační teorie, pomocí kterých můžeme lépe určit možné motivátory pracovníka k většímu pracovnímu výkonu. Wagnerová (2008) tvrdí, že čím větší je motivace, tím vyšší je pracovní výkon. V souvislosti s výzkumem, kterým se budeme zabývat v praktické části, budou vydefinovány následující motivační teorie.

Maslowova hierarchie potřeb

Ve své hierarchii potřeb Maslow (1954) definuje stupnici, kterou považuje za takovou, která charakterizuje potřeby všech lidí a je pro všechny stejná. Armstrong (2002) uvádí Maslowovu hierarchii potřeb následovně:

1. *Fyziologické* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. *Jistoty a bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. *Sociální* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. *Uznání* – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama.
5. *Seberealizace* – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Wagnerová (2008) tuto hierarchii potřeb převádí do oblasti pracovní motivace a to následovně: mzda, pracovní jistota, přijetí pracovní skupinou, povýšení (respekt, pocit úspěšnosti) a pracovní seberealizace (rozvoj, osobní růst či plné využívání schopností).

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg (1957) ve své teorii poukazuje na 2 skupiny faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory či také motivátory, které jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí (Armstrong, 2002), neboť existence těchto faktorů vyvolává spokojenost. Můžeme zde zařadit úspěch, uznání, samotnou práci, zodpovědnost, růst a povýšení (Wagnerová, 2008).

Druhá skupina se skládá z dissatisfaktorů, které vyvolávají nespokojenost, pokud je jedinec považuje za nedostačující. Jedná se o hygienické faktory, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, firemní politika, dozor (Wagnerová, 2008).

Armstrong (2002) k této teorii uvádí, že byla velmi kritizována. Za hlavní kritiku byla považována skutečnost, že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory zvyšují pracovní výkonnost. Však o tom, zdali dissatisfaktory naopak mohou zapříčinit snížení pracovního výkonu, se budeme moci přesvědčit v rámci výzkumného šetření, které bude součástí empirické části diplomové práce

McGregorova teorie XY

McGregor (1959) ve své teorii pracovní motivace XY rozčlenil pracovníky do dvou skupin podle určitých kritérií. Do kategorie X zařadil ty pracovníky, kteří neradi pracují, snaží se práci vyhýbat, dělají jen to nejnutnější, nejsou aktivní a nepřemýšlí nad prací. Takový typ člověka považuje za nesamostatný, tudíž musí být neustále veden k práci, dostatečně motivován a jeho práce musí být neustále kontrolována. Naopak do kategorie Y zahrnul takové pracovníky, kteří jsou aktivní, kreativní a ochotní přijmout odpovědnost za svoji práci. Takoví pracovníci očekávají povzbuzení, větší prostor k samotné práci, ocenění výsledků a poskytnutí příležitosti pro osobní růst.

Na základě této teorie nemůžeme tedy očekávat, že všichni pracovníci budou mít stejné pracovní nasazení, očekávání a předpoklady ke splnění cílů, proto musíme pracovníka řídit pomocí koncepce řízení pracovního výkonu, kterou si nastíníme v rámci podkapitoly 2.4.

2.2 Pracovní spokojenost a její vztah k pracovnímu výkonu

Každá organizace by měla vždy brát v potaz skutečnost, že pracovník může vykazovat nižší pracovní výkon, když bude v práci nespokojený. Pracovní nespokojenost může zapříčinit snížení pracovního výkon, ztrátu zájmu o práci a konečném důsledku i odchod z organizace.

Wagnerová (2008) považuje za faktory ovlivňující pracovní spokojenost: mzdu, charakter práce, možnost pracovního postupu, způsob vedení týmu, sociální prostředí, mezilidské vztahy a fyzické podmínky k výkonu práce.

Armstrong (2002) se ztotožňuje s Wágnerovou a rovněž uvádí tyto faktory, které současně doplňuje o spravedlivý systém odměňování, rozmanitost úkolů a kontrolu nad tempem a metodami práce. Spojitost mezi spokojeností a pracovním výkonem charakterizuje následujícím výrokem: „*Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem*“ (Armstrong, 2002, str. 168-169). Z tohoto tvrzení je patrné, že nemůžeme jasně říci, že pracovní spokojenost nám plně zajistí vysoký pracovní výkon zaměstnance, přesto ale může mít na pracovní výkon velký vliv.

Mzda

O mzdě nemůžeme jasně říci, že silně ovlivňuje spokojenost v práci, ale většinu lidí obvykle motivují k práci právě peníze. (Wagnerová, 2008). Dle Herzbergovi dvoufaktorové teorie může být mzda nazvána právě dissatisfaktorem, kde pracovní nespokojenost může být důsledkem nedostatečné mzdy. Pauknerová (2006) však poukazuje na fakt, že mzda nezajišťuje dlouhodobou spokojenost. Jakmile zaměstnanci navýšíme mzdu, je zcela pravděpodobné, že nějaký čas bude velmi namotivován a spokojen, ale po nějaké době bude jeho mzda opět nevyhovující a bude očekávat další navýšení mzdy. Nutno ještě podotknout, že zvýšení pracovní spokojenosti formou finanční odměny nemusí být vždy motivací pro všechny pracovníky. Každého pracovníka motivují různé faktory a nemusí se zpravidla jednat o navýšení platového ohodnocení.

Druh a charakter vykonávané práce

Druh a charakter vykonávané práce má na spokojenosti zaměstnanců také značný vliv, neboť pokud zaměstnanec vykonává práci, která ho naplňuje a je pro něj zajímavá a dostává k ní pravidelnou zpětnou vazbu, může pak být v práci více spokojen (Wagnerová, 2008).

Kariérní růst

Společnosti by měly neustále pečovat o své zaměstnance a snažit se rozvíjet jejich schopnosti. Za tímto účelem by měly umožnit kariérní postup těm zaměstnancům, u kterých zaznamenaly potenciál k dalšímu osobnímu rozvoji. Tím dají zaměstnanci najevo, že si cení jejich schopností a dovedností, čímž přispívají k větší pracovní spokojenosti zaměstnance. Nemusí se však zpravidla jednat vždy o kariérní postup, ale převážně o různé školení, delegování zodpovědnějších úkolů a zdokonalování se na dané pozici. Důležité je však zmínit, že pro některé zaměstnance není zásadním motivátorem právě kariérní růst. Někteří zaměstnanci nechtějí přijmout větší zodpovědnost a jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají.

Způsob vedení týmu (pracovních skupin)

Jak uvádí Pauknerová (2006), pracovní spokojenost zaměstnanců zabezpečuje zpravidla nadřízený pracovník a to za předpokladu, že vytváří vhodné a bezproblémové sociální klima, volí správný styl vedení a je spravedlivý vůči všem svým zaměstnancům. Taktéž Wagnerová (2008) poukazuje na faktory související s vedením týmu, které mohou ovlivnit spokojenost, jimiž jsou například - zaměření manažera na své podřízené, možnost podílení se na rozhodnutích, spravedlivé rozdělení práce, podpora osobního rozvoje aj.

Sociální prostředí a fyzické podmínky k práci

Za sociální prostředí, které má vliv na spokojenost zaměstnanců v rámci pracovního výkonu, lze považovat formální a neformální vztahy, jakož jsou pozitivní vztahy uvnitř skupiny (přátelství), ale také negativní (konflikty). Pokud zaměstnanec pracuje v týmu, do kterého není začleněn a kde je nevyhovující sociální prostředí, může se to projevit v jeho

pracovním výkonu a to převážně z důvodu většího stresu a fluktuace z práce (Wagnerová, 2008).

Co se týče fyzických podmínek potřebných k práci, Pauknerová (2006) spolu s Wagnerovou (2008) jsou toho názoru, že přispívají rovněž ke spokojenosti zaměstnance. Jedná se například o míru hluku, osvětlení, teplota, vlhkost a proudění vzduchu, uspořádání pracoviště aj. Význam roste, pokud jsou nepříznivé, až škodlivé.

2.3 Pojetí řízení pracovního výkonu

Hlavním smyslem personální práce byl a je pracovní výkon pracovníků. Tuto skutečnost uvádí ve své knize Koubek (2004, 2007), kde současně tvrdí, že organizace by měly přijmout takové pracovníky, kteří budou vykonávat žádoucí pracovní výkon za účelem splnění stanovených cílů organizace. Za žádoucí pracovní výkon je obvykle považován výkon, odvíjející se od špičkových pracovníků společnosti. Organizace většinou očekávají, že všichni přijímaní lidé budou mít k tomuto výkonu určité předpoklady a mnohdy často nebere v potaz základní faktory ovlivňující pracovní výkon, jakož je pohlaví, věk, zdravotní stav, zkušenosti a vrozené schopnosti. Může pak nastat určité přepětí, které vede k demotivaci a fluktuaci pracovníků (Koubek, 2004).

Dle tradičních výkladů je za pracovní výkon považován výsledek činnosti jednotlivého pracovníka, celého týmu a tím i celé organizace. Koubek (2004) je však názoru, že definice pracovního výkonu v sobě zahrnuje jak tyto výsledky, tak i současně chování. Rychtaříková (2008) definuje pracovní výkon jako konkrétní výsledek práce, znalostí, měkkých dovedností, pracovního a sociálního chování, přístupů a postojů. Tureckiová (2004) uvádí, že pracovní výkon se skládá se tří složek: úsilí, schopnosti a podnikem vytvořené pracovní a organizační podmínky. Za úsilí považuje fyzickou či duševní energii, kterou pracovník vloží do splnění pracovního úkolu. Odborné schopnosti považuje za nedílnou součást k úspěšnému zvládnutí stanovené práce. Koubek (2004), podnikem vytvořené pracovní a organizační podmínky nahrazuje pojmem - vnímání rolí a úkolů. Důležitost pojmu spatřuje především v zajištění správného pochopení toho, co se od pracovníka při výkonu dané činnosti očekává. Dle Koubka (2004) nebude výkon v souladu s cíli organizace, pokud nebudou všechny tři jmenované složky splňovány.

Nyní předejdeme k výkladu pojetí řízení pracovního výkonu. Dle Koubka (2007, str. 202) existují tradiční a moderní přístupy k řízení lidí. V tradičním přístupu je kladen důraz na „*specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy a tím i na jednoznačně definovaná pracovní místa.*“ Naproti tomu moderní pojetí k řízení pracovního výkonu „*zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování*“ (Koubek, 2004, str. 17). Toto tvrzení se stalo základem pro novou moderní **koncepti řízení pracovního výkonu.**

Dle Armstronga (2010) je řízení pracovního výkonu definováno jako „*proces systematických akcí vedoucí ke zlepšení organizačního, týmového a individuálního výkonu. Umožňuje definovat výkonnostní požadavky a vytváří základ pro tvorbu organizačních a individuálních schopností.*“ Dále převážně poukazuje také na to, že řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů, kteří by jej měli řídit a být hnací silou.

V širším smyslu je řízení výkonnosti všezahrnující proces, který pracuje na kontinuálním cyklu, nikoliv jednorázovém, zahrnující mnoho prvků, které tvoří dobrou praxi pro řízení lidí přispívající k účinnému řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti společnosti. Vzhledem k tomu, že praxe v řízení lidí pokrývá několik aspektů, je skutečně užitečné mít strukturu a základy, podporující proces. Nicméně, každá taková struktura a základy musí být flexibilní, aby bylo možné svobodně uvažovat individuálně i manažersky, a tím nedocházelo ke vnímání řízení výkonnosti jako pouhého byrokratického cvičení ve vyplňování formulářů. Efektivní proces řízení výkonu umožňuje manažerům, řídit lidi odpovědně a dostávat ze zaměstnanců to nejlepší (Malcolm, 2011).

Hartle (1997, str. 12) definuje řízení pracovního výkonu jako „*proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo a zároveň přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu v práci.*“ Jeho tvrzení se shoduje s Armstrongem (2007), který rovněž poukazuje na to, že se jedná o proces společného chápání toho, čeho má být dosaženo a to způsobem k dosažení cíle.

Koubek (2007, str. 203) pojednává o řízení pracovního výkonu jako o „*integrovanějším přístupu založeném na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.*“

Bacal (1999, str. 4) vypovídá o řízení pracovního výkonu jako o „*neustálém procesu komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizaci, manažery a personál přidanou hodnotu.*“

Všichni autoři se shodují na tom, že řízení pracovního výkonu je proces. Je to pochopitelné, neboť se nejedná o jednorázovou a chvilkovou záležitost, ale jde o určitý vývoj a posloupnost činností, které zajistí dosažení jak cílů jednotlivce, tak celé organizace. Dále jsou všichni autoři ztotožnění s tvrzením, že základ pro řízení pracovního výkonu je stanovení jasné dohody o pracovním výkonu a prostředků k dosažení požadovaného výkonu (vzdělávání, rozvoj). Řízení pracovního výkonu by se mělo chápat komplexně, jak uvádí ve své definici Bacal (1999) a Koubek (2007), vzít v úvahu všechny ovlivňující faktory, nastavit si jasné parametry a dohodnout se na očekáváníích, poskytnout prostředky k dosažení cíle, měřit, zkoumat a hodnotit pracovní výkon a pak zaměstnance náležitě odměnit. Koubek (2007) a Armstrong (2010) také ve svých definicích o řízení pracovního výkonu poukazují na to, že řízení pracovního výkonu je především úlohou nadřízeného pracovníka. Nadřízený stanovuje zaměstnanci cíle v souladu s cíli daného oddělení a organizace, neboť každá organizace případně oddělení si vytváří své vlastní cíle a dohody o pracovním výkonu. Současně by měl nadřízený poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon, průběžně jeho výkon sledovat a učinit patřičné kroky v případě nenaplňování cíle.

Řízení pracovního výkonu by mělo dodržovat také tzv. etické zásady, na které poukazuje ve svém díle Koubek (2004). Jedná se o respektování jedince, vzájemné

respektování stran zapojených do procesu řízení, spravedlivé postupy s pozitivním dopadem na pracovníka a možnost prozkoumání podkladů pro rozhodující pracovníky.

Řízení výkonu je důležité z mnoha důvodů, a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni společnosti. Ve vztahu k firmě postačí říct, že bez řízení výkonu, individuální či týmové práce, by nedošlo k dosažení optimálních výsledků (Malcolm, 2011).

Malcolm (2011) se zabýval taktéž otázkou, proč není řízení výkonu vždy úspěšné. Příčinu neúspěchu spatřuje v nedostačujících dovednostech potřebných pro efektivní hodnocení, nedostačujícího zapojení zaměstnanců do procesů, jenž může způsobit jejich bezohlednost k záměrům společnosti, dále zaměření se pouze na krátkodobé cíle, nikoliv dlouhodobé, nepochopení obchodního plánu, neschopnost motivovat aj.

Na základě uvedených definic můžeme tedy závěrem konstatovat, že v rámci řízení pracovního výkonu by neměla chybět dohoda o pracovním výkonu, motivace ze strany vedení, neustálá komunikace nadřízeného se zaměstnanci, sledování výkonu pracovníka v průběhu období, vzdělávání a rozvoj pracovníka, zkoumání (hodnocení) pracovního výkonu a odměňování (Koubek, 2007).

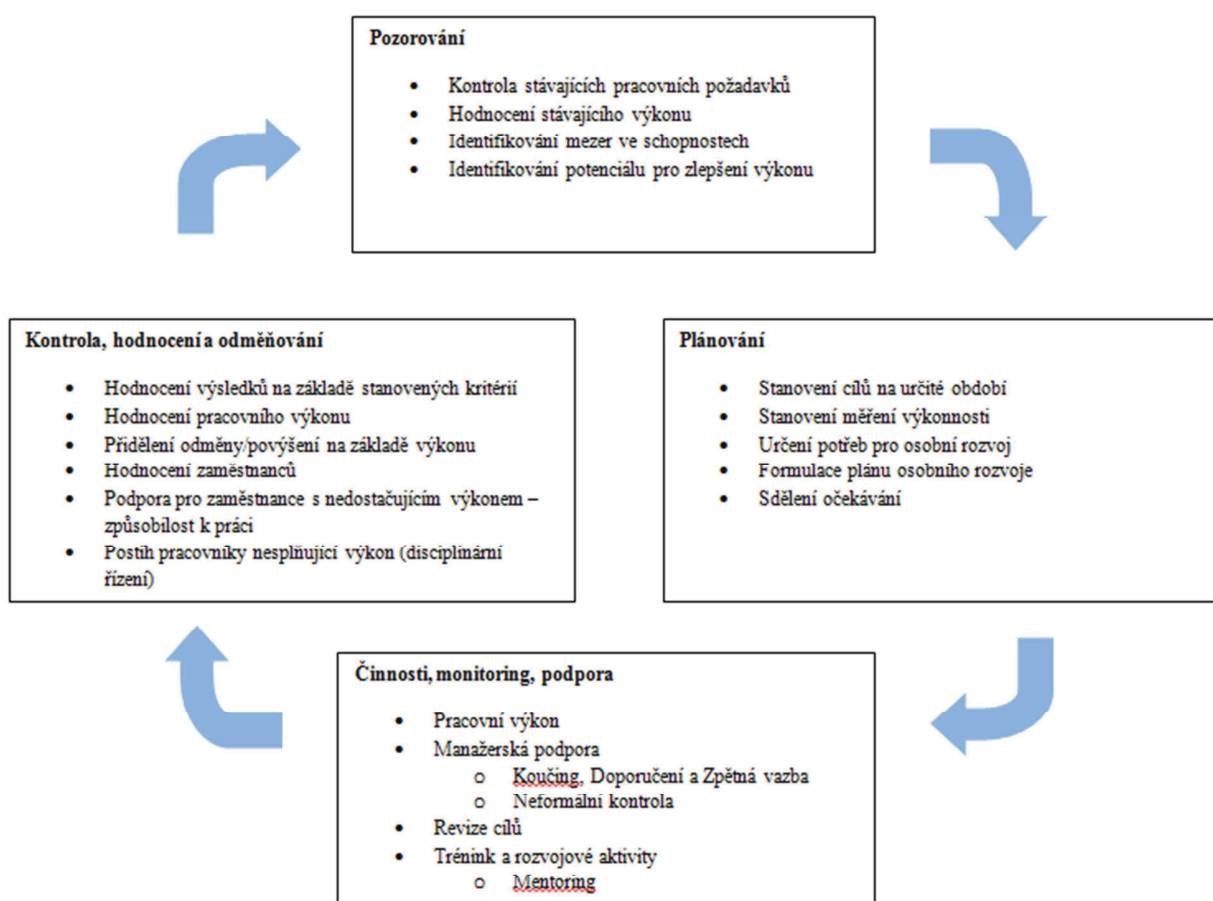
2.4 Proces řízení pracovního výkonu

Každá organizační útvar by si měl stanovit vlastní proces řízení pracovního výkonu dle stanovených firemních cílů. Armstrong (2007) uvádí, že proces řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, který se skládá ze tří částí a to **plánování** (uzavírání dohod o pracovním výkonu a rozvoji), **aktivit** (řízení pracovního výkonu během období) a **zkoumání a posuzování** (posouzení a zhodnocení pracovního výkonu).

Koubek (2004, str. 40) spolu s Armstrongem (2007, str. 419-429) tento proces ještě podrobněji rozčleňují na 5 aktivit, jimiž jsou: „*definování role pracovníka, dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu, plán osobního rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu období a závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu*“. Bacal (1999) pojednává o fázi plánování jako o procesu přípravy, setkání a konečného doladění.

Wilton (2013) rozčleňuje proces, podle cyklu řízení pracovního výkonu ve strategickém pojetí, do 4 fází – pozorování, plánování, podpora a kontrola, hodnocení a odměňování. Ve fázi pozorovací by mělo docházet ke kontrole stávajících pracovních požadavků, vyhodnocení stávajícího výkonu a identifikace mezer, případně potenciálu pro zlepšení se ve schopnostech. Na to by měla navazovat druhá fáze – plánování, ve které dochází k samotnému stanovení cílů a plánu na určité období. Ve třetí fázi by neměla chybět podpora ze strany vedoucího, trénink a rozvojové aktivity. Poslední fáze cyklu je završena hodnocením výsledků na základě kritérií a následným přidělením odměny za odvedený pracovní výkon.

Obr. 2.1 – Cyklus řízení pracovního výkonu ve strategickém pojetí



Zdroj: Zpracováno dle Wiltona, 2013, str. 175

2.4.1 Plánování pracovního výkonu

Plánování pracovního výkonu je počáteční aktivitou celého procesu, v jejíž fázi je nutné si stanovit, co se má udělat, jak se to má udělat a čeho se má dosáhnout. V této části je zahrnuto také vzdělávání a rozvoj pracovníka a tím související veškerá podpora a pomoc. Koubek (2004 str. 50) popisuje proces plánování jako „*společnou diskuzi a dohodu o roli, cílech, normách (standardech) výkonu a požadavcích na schopnosti pracovníka a jejich rozvoj.*“ Při procesu plánování je důležité, aby manažer společně s pracovníkem zjistili dosavadní pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka v souladu s úkoly daného oddělení a žádoucím výkonem a chováním. Zároveň si společně musí stanovit, jak bude nadřízený nápomocen pracovníkovi během plnění cílů, jak dopomůže k vytváření vyhovujícího pracovního prostředí a jak jej bude vést k výkonu a k cíli. Zároveň jako podklad pro společné vyhodnocení a prozkoumání je nutné opírat se vždy o informace o pracovním výkonu z předchozího období.

Definování role (profil role)

Armstrong (2002, str. 434-435) spolu s Koubkem (2004, str. 53) uvádějí, že se jedná se o tzv. rámec pro řízení pracovního výkonu skládající se z 3 částí:

1. *Účel, smysl role* – jedná se o stanovení celkového cíle – základní dohody pro pracovní výkon.
2. *Hlavní oblasti výsledků* – určení bodů a položek, kterým bude stanovena požadovaná norma výkonu.
3. *Hlavní schopnosti* – jedná se o schopnosti a chování potřebné k vykonávání role pro zajištění efektivity práce.

Koubek (2004) k těmto bodům ještě doplňuje informaci, že k tomu, abychom mohli vydefinovat roli, musíme vycházet z provedené analýzy role, která nám má ukázat a určit odborné znalosti potřebné k výkonu dané práce a z analýzy chování, které může pracovní výkon ovlivnit.

Dohoda o pracovním výkonu

Na základě analýzy, ze které vychází definování role, je uzavřena dohoda o pracovním výkonu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Koubek (2004) a také Armstrong (2002) se shodují v tom, že dohoda o pracovním výkonu představuje očekávání na požadované výsledky, ale také schopnosti potřebné k výkonu práce. V případě, že zaměstnanec má předložit patřičné výsledky, musí dostat jasně stanovené cíle a být informován o patřičných normách pracovního výkonu. Fáze dohody o pracovním výkonu v sobě zahrnuje cíle a normy výkonu, měření a ukazatele výkonu, posouzení schopností a základní hodnoty nebo požadavky práce.

Armstrong (2002) spolu s Koubkem (2004) se shodují, že za cíl můžeme považovat něco, co musí být dosaženo nebo splněno během určitého času nebo termínu. Koubek (2004) rozčleňuje cíle na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Kvantifikovatelné cíle jsou takové, které můžeme snadno změřit na základě určité veličiny – množství kusů, objem, snížení,...), kdežto nekvantifikovatelné cíle se nedají jasně změřit a slouží převážně jako podpora při dosahování kvantifikovatelných cílů (např. podpora a vzdělávání pracovníků). V souvislosti s dohodou o pracovním výkonu by měl být poskytnut zaměstnanci prostor k volbě nástrojů k dosažení daného cíle, a také podpora ze strany manažera.

Nyní je vhodné si vymezit, jak by měl vypadat správný cíl vytvořený pro zaměstnance. Cíl by měl být především stanoven tak, aby jej konečný uživatel vždy pochopil a věděl, co se od něj očekává. K tomu nám vypomáhá anglický výraz SMART, o kterém se zmiňuje ve své knize jak Armstrong (2002), tak Koubek (2004). Jde o pomůcku při vytváření cíle a každé písmeno vyjadřuje vlastnost, kterou by měl daný cíl vždy obsahovat.

„S = (specific), M (measurable), A (achievable), R (relevant), T (time – framed). V překladu – specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní – odpovídající cílům organizace a terminovaný“ (Armstrong, 2002, str. 436).

Jak již bylo zmíněno, součástí této fáze je také definování norem (standardů) výkonu. Norma výkonu je charakterizována, dle Armstronga (2002, str. 436), jako *„stanovení podmínek, které jsou splněny v případě efektivního vykonávání práce.“* V případě, že výkon odpovídá stanovené normě, můžeme jej považovat za žádoucí. V souvislosti s touto problematikou je nutno zmínit také ukazatele výkonu. Pro zaměstnance se jedná o důkazní

materiál toho, do jaké míry byl naplněn požadovaný cíl a tím splněna očekávaná norma. Nadřazený díky těmto ukazatelům může posoudit zlepšení, případně zhoršení se v pracovním výkonu ve srovnání s původním výkonem (z předešlého hodnoceného období). Dle Wagnera (2009) má měření výkonnosti několik funkcí, jimiž jsou: podpora paměti, srovnání, objektivizace, hloubka poznání, zprostředkování poznání a funkci důkazní.

Další fází dohody o pracovním výkonu je charakterizování požadavků na schopnosti zaměstnance. V souvislosti s pracovním výkonem by měl pracovník disponovat schopnostmi, které mu zaručí dosažení stanovených cílů. Dle Koubka (2004) jsou schopnosti vymezeny jako „něco, co pracovník musí znát a být schopen dělat a také způsob, jak by se měl chovat, aby úspěšně vykonával svou roli v organizaci“. Koubek (2004) pojednává o tom, že analýzu požadavků na znalosti a dovednosti lze uskutečňovat pomocí tzv. funkční analýzy, která se zaměřuje na průzkum schopností, které musí být schopni zaměstnanci na své pozici vykonávat spolu s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Ve funkční analýze je kladen důraz na otázku schopností, vykonávat práci efektivně ve své roli, a zjištění efektivity práce. Analýza požadavků na způsob chování obsahuje názory expertů, shodující názory jednotlivých pracovníků a manažerů, semináře, skupinové diskuze, metody kritických případů aj (Koubek, 2004).

2.4.2 Plánování osobního rozvoje

Dle Koubka (2004) je potřebné k efektivnímu výkonu práce neustále zlepšovat a rozvíjet schopnosti. Zároveň uvádí, že v rámci osobního rozvoje je důležité zaměřit se jak na rozvoj odbornosti (znalosti a dovednosti), tak formování osobnosti člověka spolu s formováním jeho pracovního a sociálního chování. Armstrong (2007) a Koubek (2004) se shodují, že plánování osobního rozvoje je záležitostí dohody mezi pracovníkem a manažerem (nadřazeným). Hlavní roli v plánování osobního rozvoje hraje spíše pracovník. Pracovník by se měl sám angažovat v identifikaci potřeb na vzdělávání. Nadřazený musí být v tomto procesu zaměstnanci. Společně by měli naléznout shodu jak v identifikaci potřeb, tak v nalezení vhodného způsobu vzdělávání pro pracovníka (coaching, mentoring, counselling, rozšiřování práce aj.). Proces osobního rozvoje je velmi důležitý jak pro pracovníka, tak pro organizaci, proto by mělo vždy docházet ke sladění zájmů společnosti a jednotlivců v souvislosti se stanovenou strategií a cíli organizace. (Hroník, 2007).

Vodák a Kucharčíková (2007) popisují proces vzdělávání do 3 fází – přípravná (specifikace, identifikace a analýza potřeb a účastníků, realizační fáze (určení způsobu vzdělávacích aktivit) a fáze zdokonalovací (tvorba vzdělávacího plánu a průběžné hodnocení). Jedná se spíše o obecné pojetí plánování vzdělávání.

Koubek (2004) se přímo zaměřuje na proces plánování osobního rozvoje v souvislosti s řízením pracovního výkonu a definuje následující fáze procesu. V první, analytické fázi procesu plánování osobního rozvoje, dochází ke zjištění dosavadního pracovního výkonu, jejímž výstupem je identifikace nedostačujících znalostí, dovedností a chování pracovníka potřebných k výkonu práce. Ve druhé fázi probíhá určení záměru k odstranění problémů v pracovním výkonu, který byl doposud zaznamenán na nynější pracovní pozici. Současně je důležité si stanovit cíl, ke zlepšení dovedností, znalostí a chování, nebo za účelem získání nových dovedností, které jsou vyžadovány, vzhledem k nově dohodnutému cíli pracovního výkonu, na další období. Můžeme hovořit o rozšiřování dosavadních znalostí a dovedností za účelem možnosti kariérního růstu, případně orientace na širší profil pracovníka (víceoborovost, flexibilitu a zaměstnatelnost). Dalšími dvěma fázemi procesu popisuje Koubek (2004) přípravu a realizaci plánu činností. Poslední fází je vyhodnocení plnění programu činností, které později slouží k plánování rozvoje pracovníka na další období.

Vodák a Kucharčíková (2007) se zmiňují spíše o plánu vzdělávání. Pro dosažení, co nejlepšího plánu vzdělávání, je žádoucí, vědět téma vzdělávání, jaké je cílová skupina, jaké metody a techniky budou k realizaci využity, kdo bude pracovníka vzdělávat, kdy a v jakém časovém období bude vzdělávání probíhat, kde bude vzdělávání realizováno a jakým způsobem. Důležité je také vypočítat náklady, které budou nezbytné k vynaložení vzdělávání pracovníka.

2.4.3 Řízení pracovního výkonu během období

Řízení pracovního výkonu během období je považováno za nejdůležitější pojem řízení pracovního výkonu. Koubek (2004) a Armstrong (2002) se shodují, že se jedná o **nepřetržitý proces**, v němž se uplatňují osvědčené a správné manažerské postupy – udávání směru, sledování průběhu plnění cílů pracovního výkonu, měření a posuzování pracovního výkonu, kroky při zjištění hrozeb nedosažení pracovního výkonu a zlepšování pracovního

výkonu. Správný manažer by se tímto postupem měl řídit a vnímat jako přirozený proces, který mu je vlastní. I přesto, že se jedná o proces vykonávaný intuitivně a automaticky, měla by organizace směřovat svůj zájem ke zlepšování a soustavnému vzdělávání pracovníků na manažerských pozicích.

Jak již bylo zmíněno, řízení pracovního výkonu během období (zpravidla roku) se je nepřetržitý proces, který je dle Koubka (2004, str. 81) a také Armstronga (2007, str. 424-429) založen na 3 základních bodech:

1. *dosahování trvalého zlepšování výkonu,*
2. *soustavný a nepřetržitý rozvoj dovedností a celkových schopností (potenciálů) pracovníků,*
3. *význam učení probíhajícího v organizaci (organizace mající charakteristické znaky učící se organizace).*

Koncepce řízení pracovního výkonu během období by však nefungovala bez soustavné spolupráce a komunikace ze strany nadřízeného, jak uvádí (Koubek 2004), neboť bez správné komunikace manažera se svým podřízeným nemůže koncepce řízení pracovního výkonu efektivně fungovat. Pracovník, spolu s nadřízeným, by měl neustále konzultovat postupy práce, průběžné výsledky práce, možnosti dalšího rozvoje a nalézat řešení k odstranění hrozeb nedosažení pracovního výkonu. Nadřízený by měl pracovníka neustále podporovat, motivovat, přispívat k usnadnění práce a zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

Řízení pracovního výkonu také podporuje učení se z problémů, podnětů, úkolů a úspěchů v každodenních činnostech. Koubek (2004, str. 81) popisuje tento jev jako „*učení se ze zkušeností*“, Armstrong (2002, str. 439) jej nazývá „*promyšlené učení se ze zkušenosti*.“ Každý úkol, každá zkušenost či každý problém nám dává příležitost ke zlepšení, ponaučení a zdokonalení sebe samého. Důležitou roli zde hraje také přístup k práci, dovednosti a chování pracovníka. Zaměstnanec musí mít potenciál a snahu k zamyšlení se nad problémem či úkolem a nesmí očekávat, že za něj problém vyřešení někdo jiný. Proto bychom zaměstnance měli vést k tomu, aby se snažili samostatně nad úkoly přemýšlet – co dělají, jak to dělají a proč to dělají a umět vyvodit závěry a řešení.

Dále je nutno poukázat na základní roviny probíhání procesu řízení pracovního výkonu během období, o kterých se Koubek (2004) zmiňuje. Proces může probíhat neformálně v rámci každodenní spolupráce a komunikace mezi manažerem a pracovníkem

(neformální kontakty) a v podobě pracovních porad celého týmu (organizační jednotky), či v podobě formálního naplánovaného setkání manažera s pracovníkem k určitému datu (měsíčně, čtvrtletně či ročně dle nastavených pravidel dané organizace). V případě formálních i neformálních kontaktů je důležité vše náležitě zdokumentovat z důvodů eliminace budoucích nejasností či konfliktů (Koubek, 2004).

2.4.4 Zkoumání a posouzení pracovního výkonu

Zkoumání a posouzení pracovního výkonu je poslední částí procesu řízení pracovního výkonu. Je žádoucí si upřesnit rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je posouzení výkonu pracovníka za určité období zaměřující se na minulost, kdežto řízení pracovního výkonu je neustálý proces orientovaný na přítomnost a budoucnost - jak v budoucnu zlepšit pracovní výkon, jak řešit problémy s pracovním výkonem aj. (Armstrong, 2007)

Jak již bylo řečeno, řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, přesto však je nutné organizovat společné setkání mezi zaměstnancem a manažerem, které slouží k posouzení pracovního výkonu. Jedná se o plánované setkání, kde jsou cílem diskuze, dle Koubka (2004, str. 84) tyto tři hlavní složky:

- 1. Výsledky práce – přispění pracovníka k dosažení jeho cílů, cílů celého týmu, organizační jednotky či celé organizace.*
- 2. Schopnosti – odborné schopnosti a schopnosti efektivního chování.*
- 3. Pokrok ve zlepšování pracovního výkonu a rozvoji schopností pracovníka.*

Dle Armstronga (2007, str. 424) jsou pro posuzování pracovního výkonu hlavní tyto kritéria:

- 1. Dosažené výsledky v porovnání s cíli.*
- 2. Úroveň znalostí a dovedností (odborné způsobilosti a schopnosti).*
- 3. Chování při práci ovlivňující výkon (schopnostmi chování).*
- 4. Míra, v jaké chování respektuje základní hodnoty organizace.*
- 5. Každodenní efektivnosti.*

Posuzování pracovního výkonu by mělo především vycházet z dohody o pracovním výkonu (rozvojové a pracovní cíle) a opírat se o skutečný a konkrétní pracovní výkon

pracovníka. Jak často by se mělo toto setkání uskutečňovat nelze pro každého určit, záleží na okolnostech, náročnosti práce, plnění cílů, normy, chování, odpovědnosti a nastavených procesech. Během setkání by se mělo vždy jednat o diskuzi, kde hlavní roli hraje pracovník. Ze strany pracovníka by mělo probíhat tzv. sebehodnocení, během kterého by měl pracovník umět sám zhodnotit, co ho ovlivňovalo při splnění cílů, a navrhnout změny pro případné zlepšení výkonu. Naproti tomu manažer by měl, během této diskuze, umět pracovníka povzbudit, vytvořit mu ideální prostředí a dodržovat zásady, které uvádí Armstrong (2007), o nichž se budeme zmiňovat později. Při setkání by nemělo docházet k žádnému překvapení a sdělení informace, o které pracovník doposud nevěděl. Setkání by mělo vycházet z průběžné zpětné vazby a komunikace mezi manažerem a zaměstnancem, nejlépe z dokumentace zachycující dosavadní pracovní výkon a rozvoj pracovníka. Setkání může být ovlivněno vztahem mezi manažerem a podřízeným, proto v celém procesu řízení pracovního výkonu by se měl manažer k podřízenému chovat jako k rovnocennému partnerovi a měl by klást důraz na vzájemnou důvěru (Koubek, 2004).

Během fáze prozkoumání pracovního výkonu by měly být, dle Koubka (2004, str. 87-88), kladen důraz na následující cíle:

1. *Motivační* – uznání a ocenění pracovníka, odhalení příležitostí pro další růst, vyjasnění očekávání a povzbuzení k odpovědnosti za svůj výkon a rozvoj.
2. *Rozvojové* – rozvoj schopností pro náplň dosavadní role, potenciál pro budoucí role, zlepšení pracovního výkonu pracovníka za účelem zájmu plnění cílů organizace, odměny či vyšší kvality znalostí a dovedností.
3. *Komunikační* – nástroj pro oboustrannou komunikaci týkající se rolí, očekávání, vztahů a pracovních problémů.
4. *Hodnotící* – vyústění do hodnocení (klasifikace) pracovního výkonu pro nezbytnost odměňování.

Důležitá je příprava na setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu, o kterou se zabývá Koubek (2004) i Armstrong (2002). Na přípravu by se měl řádně připravit jak manažer, tak pracovník. Úkolem manažera (nadřízeného) je připravit si zhodnocení plnění cílů, norem a plánu osobního rozvoje pracovníka během období. Manažer by si měl umět zanalyzovat faktory, které mohly ovlivnit výkon pracovníka a připravit si podklady pro setkání, vykazující pracovní výkon zaměstnance. Povinností manažera je pracovníka předem upozornit na termín a program setkání, aby se zaměstnanec mohl řádně připravit. Pracovník by si měl připravit na setkání sebehodnocení – úspěchy a neúspěchy během období, pokroky a

zlepšení se v pracovním výkonu a zároveň umět zhodnotit neúspěchy a vysvětlit příčiny nedostatků. Na základě toho, by měl být pracovník schopen navrhnout nadřízenému své potřeby dalšího rozvoje, vzdělávání a požadavky na podporu při výkonu práce. Armstrong (2007) vidí v sebehodnocení výhody i značné nevýhody. Pozitivum sebehodnocení spatřuje ve vytvoření pozitivnější diskuze mezi pracovníkem a nadřízeným. Zaměstnanec se tak aktivně zapojuje do procesu hodnocení a tím uskutečňuje otevřený dialog, nikoliv jednostranný monolog, jak je typické pro tradiční hodnocení. Umožnění prostoru pro sebehodnocení v sobě skrývá i možný výskyt následujících problémů. První problém může nastat v případě, že zaměstnanec si není jasně vědom svých cílů a norem – v tomto případě pak nemůže být schopen řádně cíle zhodnotit. Druhým problémem může být nevyhovující atmosféra a nefungující vzájemná důvěra mezi manažerem a podřízeným, což může zapříčinit, že zaměstnanec nebude dostatečně otevřen svým poznatkům a bude mít strach upřímně projevit svůj názor. Třetí problém spočívá v nadhodnocování výkonu ze strany zaměstnance. V tomto případě musí manažer více zasahovat a sebehodnocení korigovat.

Dle Koubka (2004) a Armstronga (2007) by měly být, při setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu, dodržovány následující zásady, které mohou být rovněž uplatňovány i při vedení hodnotícího rozhovoru. Nyní bychom se přesunuli k podrobnému výkladu těchto zásad.

Hlavní zásadou setkání je **dobrá příprava**. Na důležitost a informace k dobré přípravě bylo poukázáno již v předešlé části výkladu kapitoly.

Dalším nezbytným pravidlem úspěšnosti setkání je **vytvoření správné atmosféry**. K vytvoření otevřené, upřímné a přátelské atmosféry je nezbytné vytvořit neformální prostředí a začít setkání obecnějšími otázkami a poté postupně přejít ke konkrétnostem. Podle Jaye (2006) je přínosné začátku setkání věnovat pár slov k mimopracovním záležitostem za účelem odlehčení a uvolnění atmosféry – př. téma rodina, koníčky, apod. Po této krátké konverzaci manažer dá zaměstnanci signál k zahájení konverzace týkající se pracovního výkonu.

V průběhu setkání by se mělo **postupovat podle jasně strukturovaných bodů**. Během setkání by měl manažer stihnout prodiskutovat všechny body, které si zaznamenal v rámci přípravy, a měl by umožnit zaměstnanci vyjádřit své názory. Manažer by měl pro setkání vymezit dostatečný čas, aby nedocházelo k uspěchanosti a tím neefektivitě setkání.

Armstrong (2007) se zmiňuje o dalších 2 zásadách, které Koubek (2004) neuvádí, a to o **poskytování dobré zpětné vazby a produktivní využívání času**. Co se poskytování zpětné vazby týče, měla by být založena na faktických důkazech, odvolávat se na výsledky, kritické případy a významné chování. Při projednávání oblastí ke zlepšení by měla být využívána pozitivní zpětná vazba založená na faktičnosti toho, co dělal pracovník správně a co je potřeba dále zlepšovat. Produktivním využíváním času je myšleno průběžné ověřování správnosti porozumění, získávání informací a hledání návrhů ze strany pracovníka. Pracovníkovi by měl mít umožněn prostor pro vyjádření svých názorů a potřeb. Schůzka by měla být pojata formou dialogu, nikoliv monologu manažera či pracovníka.

Oba autoři se shodují, že součástí setkání by měla zaznít vždy **pochvala** ze strany manažera. Pochvala by měla být upřímná, opravdová, zasloužená a měla by se vztahovat ke konkrétním úspěchům pracovníka. Nejen že pochvala vytvoří přátelštější atmosféru, ale hlavně je také motivací pro pracovníka.

V rámci setkání by měl manažer **nechat mluvit co nejvíce pracovníka**. Pracovník musí mít pocit, že má manažer zájem ho poslouchat a převážně mu naslouchat. Manažer by měl zaměstnanci zároveň pokládat takové otázky, které jej donutí se nad jistým problémem zamyslet, a to tak, aby odpověď ze strany pracovníka byla co nejlepší a nejobsáhlejší.

Součástí rozhovoru by měl manažer **povzbuzovat pracovníka k sebehodnocení**. Pracovník by měl svou práci vidět svýma očima, zamyslet se a umět zhodnotit, co se mu podařilo, jaké jsou jeho silné stránky a naopak v čem je potřeba se zlepšovat, proč se mu podařilo či nepodařilo daný úkol či normu splnit apod. Manažer by měl proto vést takové otázky, které pracovníka případně navedou či povzbudí k upřímné odpovědi.

V průběhu rozhovoru by se měl manažer **zaměřit na práci a aktuální výkon pracovníka, nikoliv na osobnost pracovníka a povzbuzovat jej k analytickému přístupu**. Cílem těchto zásad je vyzdvihnout důležitost, zaměření se na skutečné důkazy, v porovnání s dohodnutými cíli, nikoliv na dojmy a názory. Pracovník by měl mít dostatek času vysvětlit skutečnosti a zároveň umět objektivně zanalyzovat, proč se něco dařilo více, něco naopak méně a jaké kroky učinit k zlepšení výkonu a vyhnutím se budoucím problémům.

Dalším pravidlem je **nedopustit se neočekávané kritiky**. Pracovník by neměl být při setkání ničím překvapen. Manažer by měl vycházet ze skutečností, se kterými byly obě strany obeznámeny, buďto v průběhu každodenní komunikace, nebo na průběžné zpětné vazbě manažera s pracovníkem.

Koubek (2004) navíc doplňuje další 2 zásady, o kterých se přímo Armstrong (2007) nezmiňuje – **zabývání se pracovním výkonem během celého období a chápání obranných postojů**. Poukazuje tak na problém některých manažerů, kteří se mnohdy zabývají pouze výkonem a chováním pozorovaným těsně před setkáním, nikoliv během celého sledovaného období. Tím manažeri můžou v zaměstnanci vyvolat myšlenku snahy těsně před setkáním a zároveň tím ochuzují setkání o veškeré poznatky a poučení se pro další období. Obranné postoje jsou mnohdy součástí jakékoliv diskuze a se stejným právem použití jak pro manažera, tak pro pracovníka. Z tohoto typu argumentů a reakcí pracovníka může manažer mnohé vytěžit pro budoucí pracovní výkon.

Posledními dvěma, nezbytnými, zásadami setkání je **dohodnutí se na měřitelných cílech a zakončení schůzky v pozitivním duchu**. Setkání by mělo být zakončeno dohodou a plánem na další období.

Oba autoři na závěr konstatují, že předpokladem pro efektivní fungování těchto zásad je celková podpora ze strany vrcholových manažerů a celé kultury organizace.

2.4.5 Problematika zlepšování pracovního výkonu

Jak již bylo naznačeno, hlavním smyslem řízení pracovního výkonu je soustavné zlepšování, rozvíjení schopností pracovníků, nepřetržité motivování pracovníků a každodenní probíhající spolupráce mezi pracovníkem a nadřízeným.

V souvislosti s významem zlepšování pracovního výkonu poukazuje Koubek (2004) na rozdíl mezi **zlepšováním pracovního výkonu**, který **splňuje očekávání** a který **nesplňuje očekávání**. Výkon splňující očekávání můžeme s pracovníkem nadále zlepšovat a současně pracovníkovi nastavit ambicióznější a náročnější cíl. V tomto případě se jedná o zlepšování výkonu, který sice splňuje očekávání a odpovídá nastavenému cíli mezi manažerem a

pracovníkem, ale je považován za nízký výkon, na kterém je spolu s pracovníkem potřeba dále zapracovat a snažit tak potenciál pracovníka co nejvíce rozvíjet. Naproti tomu při výkonu nesplňující očekávání je úkolem manažera identifikovat problém, jeho příčinu a zvolit aktivity k vyřešení problému. Mluvíme tedy o výkonu, který je považován za špatný (nedostatečný). Dle Koubka (2004, str. 104) nemusí být *špatný (nedostatečný) výkon důsledkem nedostatečných znalostí a dovedností nebo nevhodného chování pracovníka, ale může být také důsledkem nepřiměřeného stylu vedení, špatného způsobu řízení a špatného systému práce*. Tím je myšleno, že mnohdy se mohou vyskytovat skutečnosti, které pracovníka ovlivňují a brání mu při výkonu práce a zaměstnanec jim nemůže nikterak zabránit např. prostředí, nepředvídatelné změny, pracovní podmínky, nedostatečné vysvětlení práce, špatné vedení aj. Proto v případě nedostatečného výkonu by měl manažer postupovat dle uvedených kroků, na kterých se shoduje Koubek (2004) spolu s Armstrongem (2007), znějící následovně:

1. *identifikace problému a vzájemná dohoda,*
2. *určení příčin (y) nedostatků,*
3. *rozhodnutí a dohodnutí se na potřebných krocích k nápravě,*
4. *zajištění akce a vytvoření podmínek,*
5. *monitoring a poskytování zpětné vazby.*

V rámci identifikace problému je nutné spolu s pracovníkem zjistit nedostatky v pracovním výkonu, které by si měl pracovník plně uvědomovat. Když si je pracovník vědom svých nedostatků a je dostatečně motivován, mnohdy sám projeví iniciativu a pokouší se na nedostatecích zapracovat s případnou pomocí a povzbuzením manažera. V případě vinny na straně manažera by měl pracovník manažera o této skutečnosti informovat a manažer by měl pracovníkovi naslouchat a sebekriticky zanalyzovat, co je příčinou (Koubek, 2004).

Nalezení příčiny je úkolem jak pracovníka, tak manažera. Společně by se měli shodnout a určit příčiny problému, nejprve ty, které nezpůsobila ani práce pracovníka, ani manažera, poté všechny možné faktory, které byly možnou příčinou ze strany pracovníka nebo manažera. Ze strany manažera můžeme mluvit o důvodech jako: špatný styl vedení, špatné manažerské dovednosti, nezaměření se na rozvoj lidských zdrojů, špatné rozhodování a řešení problémů, týmová práce, komunikace aj. Dále je potřeba rozlišit, zda byly příčinou nedostatečné schopnosti zaměstnance - nemohl to udělat, dovednosti - nevěděl, jak to má udělat či postoj - nechtěl to udělat (Armstrong, 2007).

Po objevení důvodu problému je důležité dohodnout se na potřebných krocích nápravy, které je potřeba zvolit na základě určené příčiny. Pokud se pracovník potřebuje zlepšit ve znalostech, chápání cílů nebo úkolů je nutné se zaměřit na vyjasnění definice role, společné prozkoumání cílů a norem či společné prodiskutování příčiny i s ostatními pracovníky, kteří pracují na stejné pozici. Pokud je příčinou nesplnění cílů nedostatečná důvěra mezi pracovníkem a manažerem, je žádoucí zapracovat na větším povzbuzování ze strany manažera, četnosti konzultací, pomoci ze strany spolupracovníků či poskytnutí konzultace s odborníkem. Jestliže jsou důvodem nevhodné postoje a chování zaměstnance, mělo by docházet k častějším konzultacím mezi manažerem a pracovníkem, častějším formálním setkáním, přidělením zkušenějšího patrona či v neposlední řadě převedení na jinou pracovní pozici. Za podmínky nalezení příčiny problému v nedostatečných znalostech a dovednostech je nezbytné zvolit nástroje ke zlepšování znalostí a dovedností, jimiž jsou např. instruktáž, coaching, counselling, asistování zkušenějšímu pracovníkovi, rotace práce, pověření novým úkolem, rozšíření stávajícího pracovního úkolu či poskytnutí jiné vzdělávací akce (Koubek, 2004).

Po dohodnutí se na příslušných krocích je potřebné zabezpečit dohodnutý nástroj ke zlepšení výkonu a nastavit pravidla pro pozdější zhodnocení. Posledním krokem procesu zlepšování pracovního výkonu je průběžné poskytování zpětné vazby a sledování pokroku pracovníka, neboť je žádoucí větší podpora a spolupráce ze strany manažera (nadřízeného).

2.4.5.1 Nástroje pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka

Dle Koubka (2004) jsou nejčastějšími nástroji pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka zpětná vazba, koučink a counselling. V teoretické části diplomové práce se budeme zabývat zpětnou vazbou, koučinkem, mentorováním a rotací práce, neboť se jedná o nástroje, které jsou zaměstnancům poskytovány v rámci zlepšování pracovního výkonu ve vybrané organizaci.

Zpětná vazba je dle Koubka (2004) velmi důležitá, neboť podněcuje pokračovat v práci, motivuje pracovníka, dává mu možnost pochopit smysl jeho práce a přesvědčení, na jaké úrovni pracuje. Hroník (2006) zdůrazňuje, že zpětná vazba by měla být především nepřetržitá (permanentní) a měla by být dostávána z mnoha stran (od manažera, mentora či

spolupracovníků). S tímto názorem se taktéž ztotožňuje Koubek (2004), který považuje zpětnou vazbu za účinnou, pokud je podávána průběžně během činností. Autoři se shodují na faktu, že zpětná vazba by měla popisovat – nikoliv posuzovat. Hroník (2006) uvádí, že zpětná vazba popisuje chování, nikoli osobnost pracovníka. Pracovníka by neměl manažer soudit, ale podáním zpětné vazby jej podněcovat k tomu, aby zapracoval na svém chování, postojích, znalostech či dovednostech. Zpětná vazba by se měla týkat skutečných událostí, které jsou podloženy konkrétními důkazy spolu s konkrétním chováním pracovníka. Cílem zpětné vazby je směřovat svůj zájem na oblasti, které je potřeba zlepšovat. Zpětná vazba, dle názoru Koubka (2004), by měla mít vždy pozitivní charakter. Pracovník by měl být oceněn za své podařené výkony a v souvislosti s nenaplněnými cíli by nemělo docházet k obviňování, ale k hledání příčin nedostatků pro následné ponaučení se do budoucna. Hroník (2006) upřednostňuje využívání techniky „sendviče“ při zpětné vazbě. Význam metody spočívá v posloupnosti sdělování informací, přechodem od pozitivní informace k negativní, která je jádrem sdělení. Tato metoda má zajistit co nejlepší přijetí negativní informace.

V průběhu zpětné vazby se nemusí manažer potýkat vždy s pozitivní reakcí pracovníka. Pracovník nemusí vždy zpětnou vazbu přijmout, proto se pokouší využít obranných prostředků pro vysvětlení důvodů nedostatků, které mu byly předloženy. O těchto obranných prostředcích se zmiňuje Gruber (2006, s. 143), který uvádí, že běžné obrany pracovníka jsou tzv. *racionalizace, vytěsnění, projekce nebo znevážení situace* či *psychické obrany*. V případě, že pracovník začne během zpětné vazby tyto obranné prostředky používat, úkolem manažera je pomocí komunikačních způsobů a zvládnutí námitek zabránit k dalšímu využívání těchto obranných prostředků. Příčinou využití obranných prostředků může být mnohdy nesprávně vedená zpětná vazba ze strany manažera, která se neřídí uvedenými pravidly, na které již bylo upozorněno v rámci kapitoly Zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

Dalším nástrojem pro zlepšování pracovního výkonu je **koučování**. Gallwey (2004, s. 203) považuje koučování za *umění, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jenž člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, který mu umožní nejenom těchto cílů dosáhnout, ale současně ho bude uspokojovat*. Jak z výroku vyplývá, úkolem kouče je vést pracovníka k tomu, aby dosáhl svých cílů. Blažek (2014, s. 186) považuje za cíl koučování *rozvoj a využití tvůrčího potenciálu koučovaného* (pracovníka). Dále poukazuje na to, že *posláním kouče je vést koučovaného k tomu, aby hlouběji pochopil*

problémy, resp. Úkoly, před kterými stojí, a podporovat jeho motivační sílu úspěšně jej řešit. Kouč není tedy poradcem ani mentorem, nedává tedy konkrétní doporučení, rady, či dokonce příkazy.

Horváthová (2014, s. 76) definuje koučování jako *individuální způsob pomáhání koučovanému při zlepšování jeho výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností.*

Dle Blažka (2014), by měl být manažer v roli kouče vždy empatický, respektovat pracovníka, podporovat pracovníka v autenticitě, vytvořit si s pracovníkem vzájemnou důvěru a především o pracovníka jevit zájem. Současně by měl kouč dodržovat tři základní roviny koučinku – vytváření vztahu, kladení otázek a naslouchání. Vztah koučovaného (v našem případě pracovníka) s koučem (v našem případě manažerem) musí být založen na vzájemné důvěře a aktivním nasloucháním a soustředěním se na pochopení koučovaného, ale také na povzbuzování k odpovědím na položené otázky. Gallwey (2014) poukazuje na to, že kouče by mělo především zajímat, jak koučovaný (pracovník) uvažuje, proto je důležité pracovníkovi dát možnost uvažovat o problému nahlas. Manažer v roli kouče správným kladením otázek a nasloucháním podporuje pracovníka k samostatnému přemýšlení o svých nedostatcích, slabých a silných stránkách a k nalezení možného řešení plnění cílů.

Mentorování je považováno za oboustranné, vzájemné a přínosné vzdělávání. Vztah mezi mentorem a svěřencem je neformální a pracovník si sám může mentora vybrat. Mentor poskytuje rady a zkušenosti. Pracovník se může na mentora kdykoliv obrátit za účelem poskytnutí potřebných informací. Zároveň mentor kladením otázek podněcuje pracovníka k jeho rozvoji. Mentor je tak pracovníkovi oporou při dosahování pracovního výkonu. Mentorování může však být někdy časově náročné, vyžaduje zkušenost a školení mentorů a hrozí nebezpečí volby nevhodného mentora (Horváthová, 2014).

Rotace práce je taktéž považována za nástroj pro zlepšování pracovního výkonu, neboť zaměstnanci tím získávají zkušenosti na různých pracovních pozicích v organizaci a mohou si tak rozšířit své znalosti, zkušenosti a získat tím komplexní přehled o provázanosti procesů v organizaci (Horváthová, 2014).

2.4.6 Hodnocení pracovního výkonu

Průběžné hodnocení pracovního výkonu absolvuje pracovník na průběžných schůzkách za účelem prozkoumání pracovního výkonu během období, o kterém jsme již zmiňovali, kdežto závěrečné formální setkání manažera s pracovníkem je tzv. závěrem řízení pracovního výkonu pracovníka, při němž dochází ke zhodnocení výkonu pracovníka za celé období a k projednání plánů na období následující (Koubek, 2004).

Arthur (2010) pojednává o hodnocení pracovního výkonu jako o kontrole výkonu či posouzení výkonu. Poukazuje na to, že mnohdy je hodnocení pracovního výkonu vnímáno jako komplikace, přitom se nejedná o náročný ani problematický proces pokud dojde zpočátku ke správnému vytyčení cílů, určení kritérií a pochopení přínosů pro všechny zúčastněné. Současně se autor zmiňuje také o formulářích nezbytných při hodnocení pracovního výkonu, které by měly být používány jak při průběžném prozkoumání pracovního výkonu, tak při závěrečném hodnocení. Formulář, případně jiný pracovní dokument, by měl být využit již při prvotním stanovení pracovního cíle s manažerem a pracovníkem a na základě toho poté sloužit k zaznamenávání dosažených výsledků v pracovním výkonu, případně krocích ke zlepšení výkonu a osobnímu rozvoji pracovníka.

Pracovník nám během svého působení na pracovní pozici poskytuje své zkušenosti, dovednosti, znalosti a svůj potenciál směrem ke splnění svých cílů a tím cílů organizace. Úkolem organizace je pracovníka za tyto skutečnosti náležitě ohodnotit a odměnit. Za účelem spolehlivého určení dosažitelnosti cílů během pracovního výkonu nám slouží metody, díky kterým můžeme pracovní výkon klasifikovat.

2.4.6.1 Hodnotící (klasifikační) stupnice pro hodnocení pracovního výkonu

Klasifikace je podle Armstronga (2002) přínosná pro poskytnutí předpokladu pro potenciál a budoucí vývoj pracovníka, nástrojem pro motivování pracovníka a podklad pro systém odměňování. Díky klasifikaci lze určit vysoký a nízký výkon a můžeme tak identifikovat, kdo je vynikající pracovník a kdo naopak pracovník s nízkým pracovním výkonem. V klasifikacích pracovního výkonu se můžeme potýkat i se značnými nevýhodami jakými jsou: přílišné zjednodušení do jediné klasifikace, značná míra subjektivity ze strany manažera, demotivace pracovníka (v případě označování např. výkonu jako „podprůměrný“),

povyšování nevhodných osob z důvodu nesprávně nastaveného měřítka klasifikační stupnice (Armstrong, 2002).

Veber (2000) se taktéž zastavuje nad rizikem špatně zvoleného měřítka stupnice hodnocení. Upozorňuje na nebezpečí přílišné shovívavosti nebo přísnosti hodnotitele. Průměrný výkon může být mnohdy považován za nejhorší a standard může být mnohdy označován jako výkon nejlepších pracovníků, což může být pro ostatní pracovníky značně demotivující.

V rámci pracovního výkonu rozlišujeme slovní, číselnou a grafickou formu klasifikace.

Slovní forma klasifikace

Koubek (2004) hovoří o slovní klasifikaci jako o souboru jasně srozumitelných a výstižných výrazů, které charakterizují navzájem od sebe odlišné popisy úrovně výkonu a tím pomáhají správně definovat pracovní výkon při hodnocení. Tradiční stupnice, pro rozlišení úrovně pracovního výkonu, může být následující – výborný, velmi dobrý, dobrý, dostatečný, nedostatečný. Takovou klasifikační stupnici považuje Koubek (2004) za demotivační, proto upřednostňuje pozitivnější definici úrovně pracovního výkonu jako např. velmi efektivní výkon, efektivní výkon, rozvíjející se výkon a základní výkon. Hroník (2006) nepíše o klasické formě slovní klasifikace, kterou uvádí Koubek (2004), nýbrž o verbální hodnotící stupnici, která má za úkol konkrétně pojmenovat úroveň výkonu určité činnosti a manažer volí nejvíce vyhovující možnost.

Číselná forma klasifikace

Smyslem číselná formy klasifikace je dle Koubka (2004) využívání bodování pracovního výkonu. Může být využíváno číselné ohodnocení pracovního výkonu (1, 2, 3 atd.) nebo abecední stupnice (A, B, C, D, atd.). Velmi je využívána také kombinovaná stupnice slovního spojení, abecedního nebo číselného ohodnocení (např. 1= vynikající). Armstrong (2007) taktéž uvádí možnost numerické, abecední a kombinované stupnice s adjektivy (např. A = vynikající, atd.). Hroník (2006) pojednává o numerické stupnici jako o neverbální hodnotící stupnici a ztotožňuje se s oběma autory.

Grafická forma klasifikace

Koubek (2004) považuje grafickou formu klasifikace za jednoduchou, jejímž úkolem je zhodnotit souhrnný pracovní výkon pracovníka tím, že hodnotitel vyznačí výši pracovního výkonu pomocí určitého bodu na úsečce. Nejedná se o klasifikaci, která hodnotiteli poskytuje bližší informace, jak postupovat, ale umístění znaménka je úzce spjato spíše s jeho subjektivním názorem. Přesto Koubek (2004) v grafické formě klasifikace vidí přínos neboť při zaznačení úseček do jednoho obrazce a spojení označených bodů křivkou je možné sledovat, které stránky jsou pozitivní, a na které se naopak zaměřit. Armstrong (2007) se blíže grafickou formou klasifikace nezajímá a Hroník (2007) grafickou formu klasifikace zařazuje mezi neverbální hodnotící stupnice. Užitečnost klasifikace vidí Koubek (2004) spolu s Hroníkem (2006) v kombinaci všech tří typů klasifikace a to zejména při analytickém hodnocení pracovního výkonu. Díky kombinaci slovní, číselné a grafické formy klasifikace můžeme zhodnotit pracovní výsledky, chování, schopnosti, dovednosti, sociální chování a vlastnosti.

U uvedených klasifikací pracovního výkonu rozlišujeme jejich stupně. Koubek (2004) se zmiňuje o třístupňové až šestistupňové klasifikační stupnici. Horváthová (2014) uvádí, že nejoblíbenější je pětistupňová klasifikační stupnice, která nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, a kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností. U úrovně klasifikační stupnice můžeme využívat kombinaci číselné, slovní nebo abecední s adjektivy a to např. A=excelentní výkon, B=výborný výkon C=dobře vyvážený výkon, D=přijatelný výkon, E=nepřijatelný výkon).

2.4.6.2 Metoda – Řízení podle cílů (MBO)

Metoda Řízení podle cílů (Management by Objectives) je založena na hodnocení plnění stanovených cílů. Stanovení cílů zvyšuje motivaci pracovníků k lepšímu pracovnímu výkonu (Horváthová, 2014). Řízení podle cílů je dle Hroníka (2006) metodou zaměřenou na budoucnost. Metoda může být nazývána také řízení podle výsledků, plánování a kontrola práce. Celý proces dle Hroníka (2006) začíná stanovením cílů (formulací dlouhodobého cíle) s důrazem kladeným na měřitelnost. Druhou fází je plánování akcí, při které je specifikováno, jak má být cíle dosaženo. Poté následuje proces sebeřízení, jehož předpokladem úspěchu je

kvalitní motivace, znalost cílů a úsilí. Během celého procesu řízení podle cílů nesmíme zapomenout na průběžnou kontrolu, podávání zpětné vazby a kontrolu plnění dílčích úkolů.

Wagnerová (2008) definuje podmínky, které musí být splněny, aby byl proces MBO úspěšný. První podmínkou je nastavení měřitelného cíle, druhá podmínka se vztahuje na hodnocení, týkající se výsledku, nikoliv vynaloženého úsilí. Poslední podmínkou úspěšnosti MBO je kontrola hodnoceného a průběžný dohled nad plněním jeho cílů. Hroník (2006) současně v rámci této metody upozorňuje na pravidla pro stanovení cílů. Cíle musí být pozitivně formulovány s uvedením jejich přínosu, smyslu a významu a rozpracovány do dílčích cílů nebo úkolů. Wagnerová (2008) se s názory Horváthové (2014) a Hroníka (2006) ztotožňuje a ještě dodává, že metoda MBO je především využívána v řídicích a odborných funkcích.

2.4.6.3 Hodnocení na základě plnění norem/standardů

Tradiční postup při využití této metody je definován jako: *„stanovení norem/standardů nebo očekávané úrovně výkonu, seznámení pracovníků s normami/standards a následně porovnání výkonu každého pracovníka se stanovenými odsouhlasenými normami/standards* (Koubek, 2004, str. 150). Při procesu stanovení pracovního výkonu rozlišujeme nastavení norem a standardů. Normy jsou nastaveny individuálně na základě dohody s nadřízeným, kdežto standardy jsou stanovené organizací a odrážejí hodnoty společnosti. Koubek (2004) v hodnocení na základě plnění norem/standardů vidí značné výhody i nevýhody. Výhodou je, že metoda je vhodná jako nástroj hodnocení v rámci koncepce řízení pracovního výkonu, která je díky tomu posuzována pomocí vysoce objektivních měřítek. Naopak nevýhodou této metody spatřuje v tom, že má různou míru použitelnosti a lze ji převážně použít do výrobních sfér. S tímto názorem nelze napřímo souhlasit, neboť ve společnosti, kde bude proveden výzkum, je v rámci koncepce řízení pracovního výkonu využívána právě tato metoda, která takto funguje a v organizaci se osvědčila. Blíže bude vysvětleno v empirické části diplomové práce.

2.4.6.4 Metoda klíčové události

Hroník (2006) píše o této metodě jako o doplňkové. Jedná se o doprovodnou metodu, na které není sice postaven systém hodnocení, ale může být v rámci hodnocení značným přínosem. Podstatou metody je sledování a evidence klíčových pozitivních a negativních

událostí, ke kterým došlo během plnění pracovních úkolů v daném období. Trvání období je většinou 14 dní až měsíc. Smyslem metody je být co nejkonkrétnější a co nejvíce popisovat danou událost, aby bylo možné i po nějaké době identifikovat zkoumaný jev. Současně je žádoucí této události přisoudit určitou váhu, abychom mohli zároveň porovnat, které situace byli např. nejvíce negativní a které naopak méně. Díky metodě můžeme také vysledovat opakovatelnost událostí. Výhodou této metody je, dle Hroníka (2006), spojení neformálního hodnocení s formálním, neboť úkolem manažera je včasná reakce a poskytnutí zpětné vazby v rámci dané situace.

Koubek (2004) je toho názoru, že výhodou této metody je průběžné monitorování pracovního výkonu a operativní odstranění vyskytnutých problémů, což je také jedním z cílů koncepce řízení pracovního výkonu. Nevýhodou této metody může být dle Koubka (2004) časová náročnost, riziko špatné interpretace klíčové události, nervozita ze strany pracovníků či podrobná evidence „trestního rejstříku“, což může být vnímáno negativně.

2.4.6.5 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor, jiným slovem Motivačně-hodnotící pohovor, je podle Hroníka (2006) součástí naprosté většiny hodnotících systémů, skládající se ze dvou částí – sebehodnocení pracovníka sebe samého a závěrečné zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Hodnotící pohovor je souhrnem dílčích metod hodnocení. Hodnotící pohovor má podobnou strukturu, o které jsme se již zmiňovali v rámci setkání za účelem posouzení pracovního výkonu.

Je žádoucí zmínit nejčastější hodnotitelské chyby, kterých se manažeři často dopouštějí v rámci hodnotícího pohovoru, na které upozorňuje Wágnerová (2008) a Veber (2000). Wágnerová (2008) v první řadě upozorňuje na **chybu zaujatosti**. Hodnotitel vychází z pozitivního či negativního postoje k zaměstnanci a nesoustřeďuje se na skutečný pracovní výkon. Za chyby zaujatosti jsou především považovány: efekt prvního dojmu (manažer si udělá o zaměstnanci své úsudky a poté přehlíží skutečný pracovní výkon), negativní a pozitivní haló efekt (hodnotitel je ovlivněn dobrým nebo špatným výsledkem v jedné oblasti hodnocení a poté tak hodnotí i ostatní oblasti – práci jako celek), efekt podobnosti sama (hodnotitel klasifikuje lépe zaměstnance, ve kterých se vidí a kteří mají podobné postoje,

názory a zájmy jako oni) a protiprávní diskriminační zaujatost. Dále Wágnerová (2008) poukazuje na **chybu kontrastu**. Tím je myšleno, že hodnotitel porovnává zaměstnance mezi sebou (nadprůměrné s uspokojivými), nikoliv dle specifických standardů výkonnosti. Pokud zaměstnanec splňuje minimální výkonnost dle stanovených standardů, neměl by manažer provádět srovnávání s nadprůměrným pracovníkem, který splňuje standardy nad očekávání. Vždy by měl ocenit i zaměstnance s uspokojivým pracovním výkonem. Další uvedenou chybou v hodnocení je **centrální tendence**, při které mají manažeři tendenci hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné, aby nemuseli zdůvodňovat nedostatky a zabránili tak možným konfliktům z důvodu označení jiných pracovníků jako nadprůměrně pracujících. Veber (2000) tuto hodnotící chybu nazývá jako Nivelizační trend v hodnocení.

Chyba, na kterou současně Wagnerová (2008) upozorňuje je **chyba mírnosti a přísnosti**. Manažer je buďto velmi shovívavý a hodnotí pracovníky vždy vyšším stupněm, který neodpovídá skutečnému pracovnímu výkonu, chování, znalostem a dovednostem nebo v opačném případě má tendenci hodnotit velmi přísně a to nižším stupněm, jenž neodpovídá pracovnímu výkonu a nasazení podřízeného. Dle Vebera (2000) může existovat v rámci hodnotícího pohovoru také kumulativní chyba (zátěž minulosti). Pracovník je hodnocen na základě nedávných výsledků a nejsou brány ohledy na výsledky za celé hodnotící období. Veber (2000) tak poukazuje na skutečnost, že tato chyba může v pracovníkovi vyvolat pocit, že i když byl jednou za chybu pokárán, i přes jeho další snahu je za původní chybu neustále trestán. Hodnotitel by měl dále v rámci hodnotícího pohovoru akceptovat podložené a věcné argumenty hodnoceného a dát mu možnost diskuze o výsledku svého hodnocení. Pokud tak manažer neučiní, jedná se o další chybu, kterou Veber (2000) popisuje jako **Arogantní postoj „pouze já mám pravdu“**. Za největší chybu považuje Veber (2000) **zneužití hodnocení** (úmyslná chyba proti etice hodnocení). V tomto případě se jedná o nedostatky v rámci etiky hodnotitele a to tak, že v rámci hodnocení manažer neobjektivně a nespravedlivě hodnotí podřízeného a to z důvodu pocitu možné konkurence či upřednostňování oblíbenců. Dopusštění se této chyby může mít za následek negativní ovlivnění mezilidských vztahů a atmosféry v rámci oddělení či celého organizačního útvaru.

2.5 Výhody uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu

Koubek (2007) v koncepci řízení pracovního výkonu spatřuje několik výhod směřujících směrem k pracovníkům, manažerům a celé firmě. K efektivnímu fungování koncepce řízení pracovního výkonu je však nutné osvojit si dovednosti používané v této koncepci, investice času do komunikace s pracovníky a vytvoření vzájemných vztahů, spolupráce a důvěry.

Výhody pro **vedoucí pracovníky** jsou dle Koubka (2007, str. 197) definovány následovně:

- příležitost samostatného rozhodování,
- úspora času pro manažera,
- omezení situací, kdy pracovník neví, co má dělat,
- soustavná komunikace a tím i včasná informovanost a předcházení problémům,
- odstranění výskytu opakujících se chyb a omylů.

Výhody pro **pracovníky** jsou dle Koubka (2007) následující:

- prostor pro vyjádření názorů,
- včasné informování o tom, jak si pracovník v práci vede,
- lepší komunikace a vztah mezi manažerem a pracovníkem,
- soustavné zlepšování své řídicí práce,
- jasná představa, co se od pracovníka očekává, co má vykonávat, jak proč a co je k tomu zapotřebí (jako znalosti, dovednosti a pravomoci),
- příležitost pro osvojování si a prohlubování nových zkušeností a dovedností,
- předpoklad pro soustavné vzdělávání a rozvíjení se,
- nezatěžování neefektivními a plošnými školeními, které nejsou potřebné pro pracovník výkon.

Koubek (2007) taktéž poukazuje, že správnost využívání koncepce řízení pracovního výkonu má dopad na celou **organizaci**. Za výhody můžeme považovat:

- zlepšování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a tím i celé firmy,
- lepší vertikální a horizontální provázanost činností a cílů ve firmě,

- chápání podstaty přispívat k úspěšnosti firmy, což má vliv na pracovní morálku, produktivitu a orientaci na hlavní cíle firmy,
- jasnější kritéria pro posuzování pracovního výkonu a tím přispívání ke zlepšování pracovních vztahů,
- včasné zachycení, rozpoznání a řešení problémů,
- zlepšování komunikace, vztahů a kultury ve firmě,
- zvyšování spokojenosti a loajality pracovníků,
- zlepšování služeb pro klienty a zvyšování produktivity práce,
- zvyšování připravenosti pracovníků na nové úkoly,
- zvyšování flexibility pracovníků a tím i celé firmy,
- zvyšování zaměstnavatelské atraktivity a tím pozitivní dopad na efektivnost získávání pracovníků a stabilizace firmy.

Nezbývá nic jiného než souhlasit s autorem, že koncepce řízení pracovního výkonu přináší zmíněné výhody. Mnohdy však firmy řízení pracovního výkonu podceňují a tím může docházet k nenaplnění cílů organizace. O této skutečnosti se přesvědčíme v rámci empirické části diplomové práce, kde je cílem vyzkoumat, jak se právě firma ABC, s.r.o. řídí koncepcí řízení pracovního výkonu.

2.6 Využití teoretických východisek v praxi

Smyslem teoretické části bylo nastínit teoretická východiska koncepce řízení pracovního výkonu, při čemž jsme se dozvěděli, že začátek procesu začíná plánováním pracovního výkonu a osobního rozvoje, poté následným řízením pracovního výkonu během období, při kterém je nutné zaměstnance kontrolovat, motivovat a podporovat k výkonu, dále prozkoumáním pracovního výkonu a závěrečným hodnocením. Teoretické poznatky, které byly nastíněny v teoretické části, budou podkladem pro sestavení dotazníku k výzkumnému šetření.

Tabulka č. 2.1 – Využití teoretických poznatků v praxi

Kapitoly teoretická částí diplomové práce	Téma vytvořených otázek:	Otázka v empirické části č.
Pracovní motivace a její vztah k pracovnímu výkonu	<ul style="list-style-type: none"> současný postoj k práci 	1. otázka
Pracovní spokojenost a její vztah k pracovnímu výkonu	<ul style="list-style-type: none"> spokojenost s faktory ovlivňující výkon dopad nespokojenosti na pracovní výkon 	2. – 3. otázka
Plánování pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> definování cílů na začátku nového období definice cílů dle SMART 	4. – 5. otázka
Plánování osobního rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> dohoda o plánu osobního rozvoje 	6. otázka
Řízení pracovního výkonu během období	<ul style="list-style-type: none"> komunikace (četnost, způsob, spokojenost s komunikací) motivace v rámci pracovního výkonu ze strany nadřízeného 	7, 8, 9. otázka, 15. otázka
Zkoumání a posouzení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> četnost zpětné vazby průběh schůzky za účelem prozkoumání pracovního výkonu nastavení výkonnostní normy vzhledem ke znalostem, schopnostem a dovednostem splnitelnost výkonnostní normy prostor pro vyjádření názorů k pracovnímu výkonu zpětná vazba ke kvalitě pracovního výkonu a chybovosti 	10. – 14. otázka, 16. otázka
Problematika zlepšování pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> určení příčiny nesplnění nastavených cílů postup v případě nedosažení požadovaného cíle volba nástrojů pro zlepšení pracovního výkonu zatěžovanost plošnými školeními nepotřebnými pro pracovní výkon 	17. – 20. otázka
Hodnotící (klasifikační) stupnice pro hodnocení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> zařazení zaměstnanců do klasifikační stupnice obeznámení s pravidly pro zařazení do klasifikační stupnice znalost definice podmínek odměňování 	21. – 23. otázka
Hodnotící pohovor	<ul style="list-style-type: none"> průběh hodnotícího pohovoru 	24. otázka

Zdroj: Vlastní zpracování (dle teoretických východisek)

3 Charakteristika organizace

Uvedená kapitola obsahuje představení organizace, organizační strukturu organizace a základní informace o vybraném oddělení, ve kterém bude provedeno výzkumné šetření.

3.1 Představení organizace

Pro dotazníkové šetření byla zvolena organizace ABC s.r.o. Jak již bylo zmíněno v úvodní části práce, z důvodu anonymity není uveden její skutečný název.

Společnost ABC, s.r.o. zahájila svou činnost v České republice v roce 1998. Hlavní centrála společnosti sídlí v Praze, kde je zaměstnáno přes 118 zaměstnanců. Společnost disponuje také pobočkou v Ostravě, kde zaměstnává již 151 zaměstnanců a pobočkou ve Varšavě, kde počet zaměstnanců činí 141 zaměstnanců. V průběhu dalších let má společnost v plánu další rozvoj pracovních míst v rámci ostravské a varšavské pobočky.

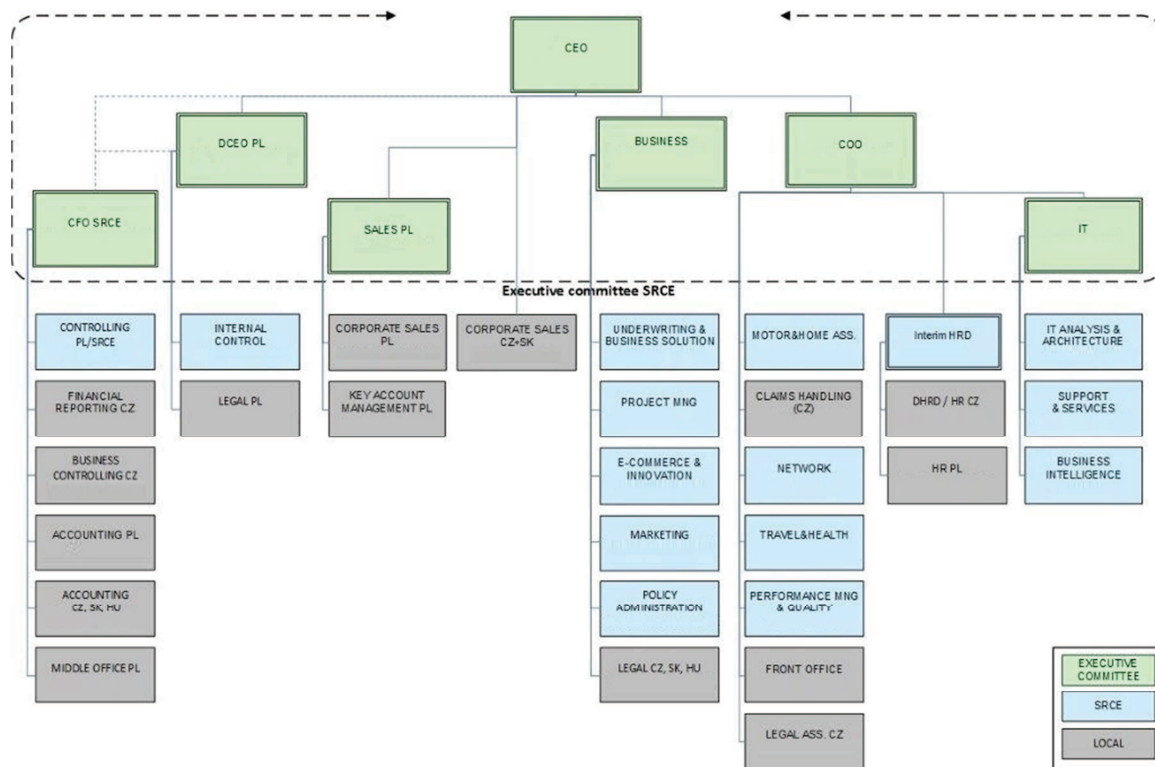
Posláním organizace je poskytovat svým klientům produkty asistenčního pojištění, jejichž smyslem je usnadnit život klientům, jejich rodinám a anebo firmám a pomoci jim řešit jejich každodenní problémy, zejména při cestování, provozování motorových vozidel, při haváriích v domácnosti nebo v oblasti právních vztahů či zdraví. Při poskytování služeb se zaměřuje zejména na operativnost, jednoduchost a komfort klienta. Klient společnosti ABC, s.r.o. dostává pojistné plnění zpravidla ve formě služeb při zavolání na asistenční linku. Pracovníci asistenční služby jsou k dispozici 24 hod. denně. Důraz je kladen na efektivitu řešení i na individuální a vstřícný přístup ke každému zákazníkovi. Díky mezinárodní síti poboček a operačních středisek nabízí firma ABC, s.r.o. pomoc v jakémkoli místě na světě

3.2 Organizační struktura společnosti

Firma ABC, s. r. o. má organizační strukturu, která je zobrazena na obrázku č. 3.1. V čele organizační struktury je generální ředitel společnosti. Pod jeho vedením se vyskytují 3 ředitelové a to – finanční ředitelka, která má na starost controlling a finančníctví, obchodní ředitel, v jehož kompetenci je obchod, marketing a produktové záležitosti a ředitel likvidace, HR a IT oddělení. Jednotliví ředitelové mají své manažery a provozní zástupce, kteří zodpovídají za fungování jednotlivých oddělení uvedených v organizační struktuře. Oddělení,

kterému bude podrobeno výzkumné šetření, patří do likvidační sféry – v organizační struktuře označeno jako Claims Handling.

Obr. 3. 1. – Organizační struktura společnosti ABC, s.r.o.



Zdroj: Intranet společnosti ABC, s.r.o.

3.3 Charakteristika vybraného oddělení CTD

Hlavní činností oddělení je likvidace škod, zejména z cestovního pojištění. V této činnosti se oddělení zabývá dvěma hlavními proudy. První cestou se na oddělení dostávají případy asistenční, které se zde dokončují a uzavírají. Druhý směr práce je kompletní likvidace neasistovaných případů.

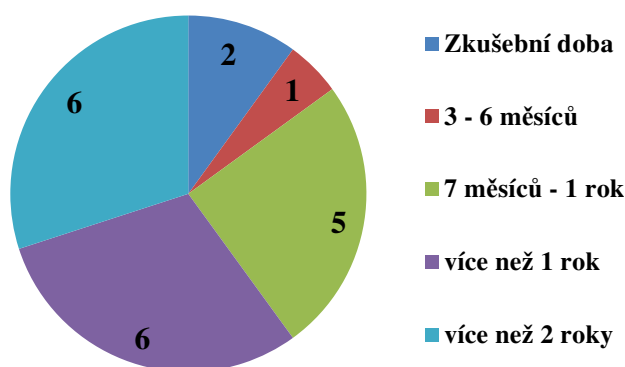
Činnost oddělení zahrnuje písemnou i telefonickou komunikaci s klientem, shromažďování nezbytných podkladů, šetření škody, posuzování oprávněnosti nároku, výpočet pojistného plnění a v případě kladného vyřízení i zápis nákladů do účetnictví.

Další neméně významnou náplní a odpovědností je správa případových rezerv. Likvidátor vytváří, kontroluje, upravuje a rozpouští rezervy. Tato činnost se odráží v hospodářském výsledku nejen firmy, ale i klientů.

Třetí významnou oblastí činnosti, která doplňuje dvě předcházející, je likvidace nákladů k případům necestovních pojištění. Jedná se o náklady případů technické a domácí asistence, případů likvidačního oddělení z neživotního pojištění a taktéž právních případů. Oddělení úzce spolupracuje s finančním oddělením a technickým oddělením.

V současné době na oddělení pracuje 20 zaměstnanců, z toho 11 žen a 9 mužů.

Graf 3.1 – Rozdělení zaměstnanců podle doby působení na současnou pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Analýza současného stavu řízení pracovního výkonu na vybraném oddělení

Analýza současného stavu řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení probíhala ve dvou fázích. První fází, která bude nastíněna v první části této kapitoly, byl polostandardizovaný rozhovor se supervizorem (nadřízeným) oddělení, ve kterém byly zodpovězeny otázky na téma procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Druhá fáze analýzy, kterou se budeme zabývat v druhé části této kapitoly, probíhala pomocí dotazníkového šetření, do kterého byli zařazeni zaměstnanci daného oddělení.

4.1 První fáze – Analýza získaných informací z polostandardizovaného rozhovoru

V průběhu polostandardizovaného rozhovoru se supervizorem oddělení bylo odpovězeno na 4 otázky týkající se plánování pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu během období, hodnocení pracovního výkonu a podpory ze strany IT oddělení.

1) Jak plánujete pracovní výkon se zaměstnanci?

Během odpovědi na první otázku bylo zjištěno, že proces řízení pracovního výkonu začíná tím, že na začátku hodnotícího období se stanoví zaměstnanci cíle, které jsou uvedeny v tzv. Hodnotícím formuláři (kopie formuláře se nachází v sekci Přílohy), který zaměstnanec vždy obdrží. Zpravidla se jedná o nastavení cílů na kvartální období (3 měsíce).

V úvodu formuláře se nachází údaje o zaměstnanci – jméno, pozice, oddělení, datum nástupu do společnosti a jméno nadřízeného. V hodnotícím formuláři je také uvedena klasifikační stupnice výsledného hodnocení cílů, kterou se budeme zabývat v otázce č. 3. Dále se v hodnotícím formuláři nachází rozdělení cílů, nastínění klasifikační stupnice, vypsání hodnoty společnosti ABC, s.r.o a prostor pro informace o celkovém hodnocení zaměstnance.

Nastavené cíle jsou v hodnotícím formuláři rozděleny do dvou částí. V první části se nachází výkonnostní cíle (klíčové ukazatele výkonnosti), druhá část obsahuje cíle zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, kompetencí a dodržování hodnot společnosti – zaměření na zákazníka, týmová spolupráce, orientace na výsledky, rozvoj schopností a sdílení k úspěchu.

V rámci klíčových ukazatelů výkonnosti jsou zaměstnanci nastavené vždy 3 cíle (dle standardů oddělení) a 2 individuální cíle dle potřeb a rozhodnutí nadřízeného (samostatný tvůrčí úkol, zodpovědnost, výpomoc při školení nováčků aj.) V případě standardů se jedná o následující 3 cíle:

1. **Stanovení normy** – na každý pracovní úkon je stanovena časová norma, kterou musí zaměstnanec v rámci pracovního výkonu plnit.
2. **Práce s úkoly** – dodržování vyřízení úkolů do určitého časového termínu.
3. **Likvidace škod** – dodržování likvidace škod do x pracovních dnů.

2) Jak řídíte pracovní výkon zaměstnance během kvartálního období?

Na otázku, jak řídí supervizor pracovní výkon zaměstnance během kvartálního období, bylo odpovězeno, že největší pozornost je vždy svěřována nově přichozím zaměstnancům na oddělení, kteří obdrží při nástupu akční plán, kde mají uvedeny jednotlivé kroky školení, které probíhají zpravidla 1 – 2 měsíce. V rámci zkušební doby podává supervizor zaměstnanci obvykle zpětnou vazbu 2x – 4x do měsíce. Po zkušební době jsou zaměstnancům nastaveny cíle, které byly nastíněny v otázce č. 1, a očekává se, že budou podávat plnou výkonnostní normu jako ostatní pracovníci. Po zkušební době je četnost schůzek evidována 1x kvartálně jako u ostatních pracovníků.

Celkově však z rozhovoru vyplynulo, že na začátku hodnotícího období jsou sice zaměstnancům nastaveny cíle, ale nadřízený nemá takové možnosti se zaměstnanci dále pracovat a to převážně z důvodu zahlcenosti mimomanažerskými požadavky (reporting, projekty, komunikace s partnery aj.), které nadřízeného značně ovlivňují v tom, aby s lidmi mohl více pracovat a rozvíjet jejich schopnosti.

3) Jak probíhá hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a odměňování?

V odpovědi na otázku č. 1, kde bylo hovořeno o nastavení cílů, jsme se mohli přesvědčit, že firma využívá k hodnocení pracovního výkonu metodu MBO a hodnocení na základě plnění norem.

K vyhodnocení druhé části nastavených cílů bylo sděleno, že nadřízený využívá některých poznatků z metody klíčových událostí a v průběhu hodnotícího období sleduje pozitivní a negativní události v rámci pracovního výkonu, které si eviduje do samostatného neformálního dokumentu. V rámci pracovního výkonu nadřízený také sleduje přístup k práci zaměstnance, jeho chování při práci a dodržování postupů, zaměření na zákazníka a orientaci na výsledky. Současně také hodnotí, jak zaměstnanec spolupracuje v rámci týmu a ostatních kolegů z jiných oddělení, se kterými probíhá určitá spolupráce (obecně řečeno – přístup k ostatním kolegům ve firmě). Nadřízený zpravidla poskytne zaměstnanci zpětnou vazbu v určité situaci, ale všechny tyto poznatky musí být zaznamenány do hodnocení a shrnuty v rámci druhé části hodnotícího formuláře.

Jak již bylo nastíněno v otázce č. 1, v hodnotícím formuláři se nachází také klasifikační stupnice, která vypadá následovně:

- A výjimečný (85 % - 100 %)**
- B vynikající (70 % - 85 %)**
- C úspěšný (45 % - 70 %)**
- D průměrný (25 % - 45 %)**
- E podprůměrný (0 – 25 %)**

Zaměstnanec je zařazen do této klasifikační stupnice dle splnění stanovených cílů. Do skupiny E je zařazen pracovník, který je nevyhovující – tudíž takoví pracovníci se v týmu nemohou ani nacházet, tudíž takto vyhodnocen může být pouze pracovník, který bude poté následně propuštěn. Do skupiny D jsou zařazeni většinou začínající pracovníci, kteří teprve nabírají zkušenosti, zaučují se, a proto podávají nižší výkon a nemají většinou nastavenou plnou výkonnostní normu. Pracovník, který je zařazen do skupiny C naplňuje očekávání – tudíž plní stanovené cíle a výkonnostní normy. Do skupiny B je zařazen takový pracovník, který plní cíle nad očekávání. Po mé otázce, kdo může být zařazen do skupiny A, mi bylo řečeno, že takto hodnocen nikdo být nemůže – klasifikační stupnice pro zaměstnance je nastavena pouze do úrovně B a nikdo nemá možnost (celofiremně) být zařazen do stupně A, což můžeme být značně demotivující zejména pro nadprůměrné zaměstnance s vyšším potenciálem.

V rámci hodnotícího pohovoru jsou sice zaměstnanci předloženy výsledky a komentáře k pracovnímu výkonu, které jsou taktéž uvedeny v hodnotícím formuláři, ale zaměstnanci nedostávají informaci, do jaké úrovně klasifikační stupnice byli zařazeni.

K odměňování bylo nastíněno, že zaměstnanec obdrží odměnu dle zařazení do klasifikační stupnice (např. při zařazení do skupiny C může zaměstnanec obdržet odměnu ve výši 45 % - 70 %). V rámci odměňování není však jasně definováno, za jakých podmínek zaměstnanec obdrží % výši odměny v daném rozmezí.

4) Jak vnímáte podporu IT během pracovního výkonu?

Spolupráci s IT oddělením považuje supervizor oddělení za velmi nedostačující a to z následujících důvodů:

- nedostupnosti IT v případě potřeby vyřešit urgentní případ bránící k výkonu práce,
- doby vyřízení požadavku, příp. nesdělení informace, do kdy bude požadavek vyřešen,
- nevyřešení požadavků ani po několika urgencích,

- nezastupitelnosti (jeden IT se věnuje pouze 1 oblasti agendy a v době jeho nepřítomnosti jej nemůže nikdo zastoupit),
- častá nefunkčnost a nestabilita systémů potřebných k výkonu práce.

4.2 Druhá fáze - Analýza získaných dat dotazníkového šetření

V této části diplomové práce nejprve nastíníme průběh dotazníkového šetření a následně analýzu dat pomocí grafického zobrazení s písemným zhodnocením.

4.2.1 Průběh dotazníkové šetření

Dotazník byl sestaven na základě teoretických východisek, na což bylo poukázáno v podkapitole shrnutí teoretické části, v tabulce, kde bylo rozlišeno, jaká otázka se vztahuje k definované teorii. Dotazník obsahoval uzavřené otázky. V některých otázkách (otázka č. 9, 10, 15, 16, 17 a 18) se vyskytovala i možnost „jiné“, kde mohli respondenti uvést svůj názor.

K dotazníkovému šetření bylo osloveno 20 zaměstnanců daného oddělení. Z 20 zaměstnanců dotazník vyplnilo 18 zaměstnanců – 1 muž se odmítl dotazníkového šetření zúčastnit a 1 žena byla na dlouhodobé dovolené. Návratnost dotazníků činila tedy 94,8%.

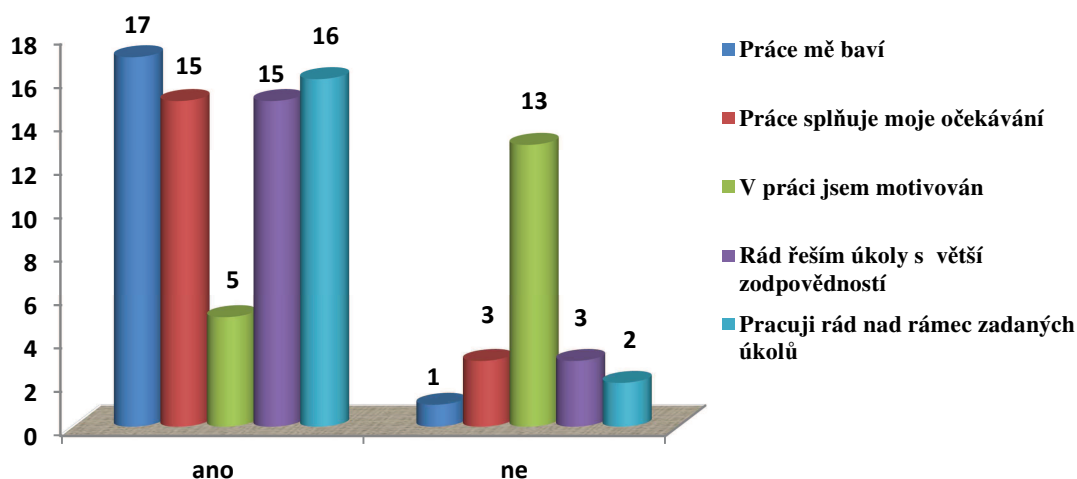
V rámci dotazníkové šetření pro mou diplomovou práci mi byla umožněna schůzka s celým týmem, v zasedací místnosti, bez přítomnosti nadřízeného. Celková schůzka trvala přibližně 30 minut. Na začátku schůzky byl respondentům vysvětlen smysl dotazníkového šetření a byli seznámeni s informací, že výsledky dotazníkové šetření budou následně předány vedení společnosti, což může pozitivně ovlivnit vyřešení případných problémů v procesu řízení pracovního výkonu v oddělení. Tuto skutečnost respondenti vnímali velmi pozitivně. Respondentům byl krátce vysvětlen proces řízení pracovního výkonu, aby pochopili jednotlivé souvislosti a smysl otázek v dotazníku. Následně na to proběhla kontrola a ubezpečení se, zda každé otázce bylo porozuměno. Samotné vyplnění dotazníku trvalo zhruba 15 minut. Respondenti byli požádáni, aby odpovědi vyplňovali vždy samostatně a pravdivě. Respondenti byli zároveň upozorněni, že je dotazník anonymní.

4.2.2 Analýza získaných dat

Analýza získaných dat byla zpracována pomocí tabulkového procesoru MS Excel, kde byly odpovědi zaznamenány do tabulek, které se nachází v sekci Přílohy. Výsledné dotazníkové šetření je v této části diplomové práce zobrazeno pomocí grafů a následného písemného zhodnocení. Pořadí otázek je stanoveno na základě posloupnosti otázek v dotazníku.

Otázka č. 1 – Jaký máte současný postoj k Vaší práci?

Graf 4.1 – Současný postoj k práci

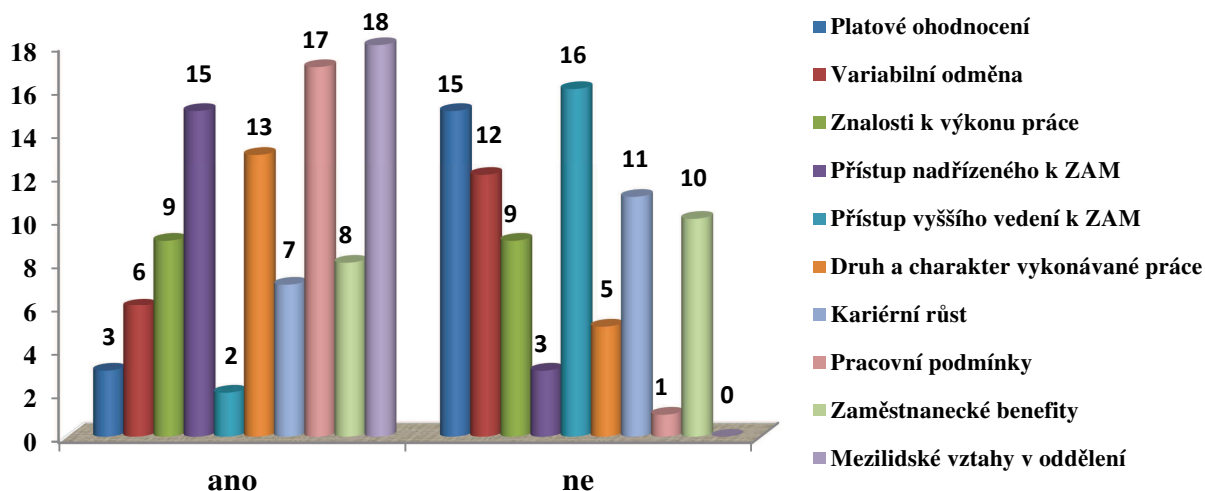


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.1 vyplývá, že 17 respondentů (94,4%) uvedlo, že je jejich práce baví. 15 respondentů (83,3%) považuje svoji práci za takovou, která splňuje jejich očekávání, a současně v práci rádi řeší úkoly s větší zodpovědností. Ze všech respondentů, (88,9%) rádo pracuje nad rámec zadaných úkolů. Můžeme tedy říci, že v oddělení se nachází pracovníci, které můžeme zařadit do kategorie Y (dle McGregorovi teorie) a může se tedy jednat o pracovníky, kteří jsou aktivní a ochotní přijmout odpovědnost za svoji práci. Z grafu 4.1 je však zřejmé, že 13 respondentů (72,2%) je v práci demotivováno, což může být ovlivněno různými faktory, o kterých se budeme zmiňovat v následujícím grafu 4.2.

Otázka č. 2 – Jste v rámci svého pracovního výkonu spokojen (a) s následujícími faktory?

Graf 4.2 – Spokojenost s uvedenými faktory

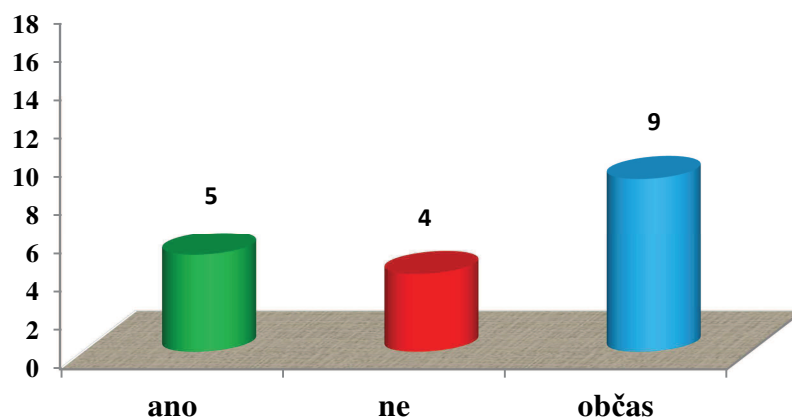


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.2 je patrné, že s některými faktory jsou respondenti spokojeni více, a s jinými naopak méně. Z grafu 4.2 můžeme vidět, že 16 respondentů (88,9%) není spokojeno s přístupem vyššího vedení k zaměstnancům. Co se týče přístupu přímého nadřízeného k zaměstnancům, s tím je naopak spokojeno 15 respondentů (83,3%) a pouze 3 respondenti (16,7%) nikoliv. Další dva faktory, se kterými jsou respondenti nejméně spokojeni, je platební ohodnocení a variabilní odměna. S platebním ohodnocením, dle grafu 4.2, není spokojeno 15 respondentů (83,3%) a s variabilní složkou 12 respondentů (66,7%). S platebním ohodnocením jsou spokojeni pouze 3 respondenti, což je pouhých 16,7% z celkového počtu respondentů. Dotazovaní taktéž vyjádřili svoji nespokojenost s možností kariérního růstu, se kterou není spokojeno 61,1% respondentů. Dle grafu 4.2 je dále možno také zpozorovat, že polovina respondentů je spokojená se znalostmi potřebnými k výkonu práce, druhá polovina naopak tyto znalosti nepovažuje za dostatečné. Zaměstnanecké benefity taktéž nejsou, z pohledu respondentů, faktorem vyvolávající velkou spokojenost. Se zaměstnaneckými benefity je spokojeno pouze 8 respondentů (44,4%). S druhem a charakterem vykonávané práce je spokojeno 72,2% respondentů. Největší spokojenost v rámci šetření vyplynula u mezilidských vztahů, se kterými jsou spokojeni všichni respondenti. 1 respondent není spokojen s pracovními podmínkami. Pokud nespokojenost s uvedenými faktory může ovlivnit pracovní výkon se přesvědčíme v následujícím grafu 4.3.

Otázka č. 3 – Ovlivňují Vás některé z uvedených faktorů natolik, že ztrácíte zájem o práci a podáváte tím nižší pracovní výkon?

Graf 4.3 – Dopad nespokojenosti na pracovní výkon

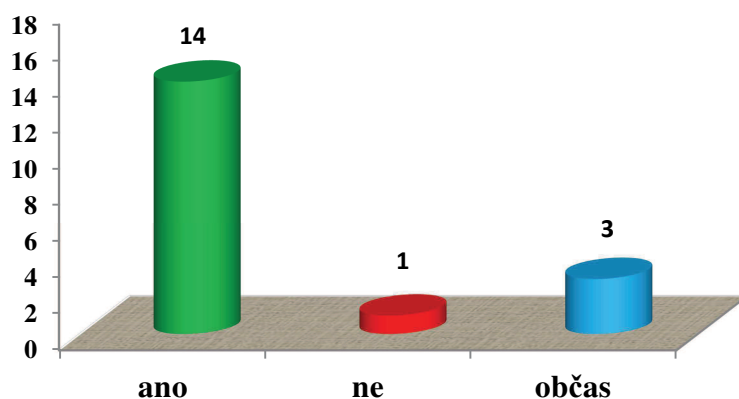


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 2 a grafu 4.2 jsme se mohli přesvědčit, že s uvedenými faktory jsou respondenti spíše nespokojeni. Z grafu 4.3 je zřejmé, že nespokojenost s uvedenými faktory v otázce č. 2 mohou mít značný vliv na pracovní výkon. Pouze 4 respondenti, což je pouhých 22.2%, považují uvedené faktory za neovlivňující v rámci pracovního výkonu. Zbýlých 13 respondentů uvedlo, že zmíněné faktory mohou jejich zájem o práci ovlivnit a tím způsobit podání nižšího pracovního výkonu. 5 respondentů (27.8%) shledává zmíněné faktory spokojenosti za ovlivnitelné v rámci pracovního výkonu. 9 respondentů (50%) je toho názoru, že uvedené faktory mohou jejich zájem o práci a pracovní výkon ovlivnit na nepravidelné bázi a to občas.

Otázka č. 4 – Dohodnete se spolu s nadřízeným na začátku nového období na cílech, které se od Vás v průběhu období očekávají?

Graf 4.4. Definování cílů na začátku nového období

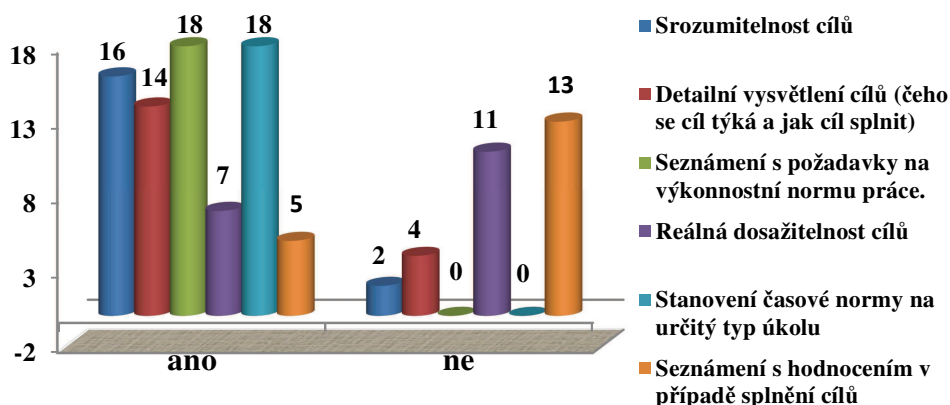


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.4 jasně vyplývá, že 14 respondentů (77.8%) je na začátku nového období seznámeno s cíli, které se od nich očekávají. 1 respondent uvedl, že mu cíle nejsou nastaveny. V grafu 4.3 dále vidíme, že 3 respondenti (16.7%) poukazují na to, že cíle jsou jim nastavovány pouze občas. V dalším grafu 4.5 budeme moci zpozorovat, zdali z pohledu respondentů můžeme považovat cíle za SMART.

Otázka č. 5 - Jsou dodrženy následující skutečnosti v souvislosti s těmito cíli?

Graf 4.5 – Definice cílů dle SMART

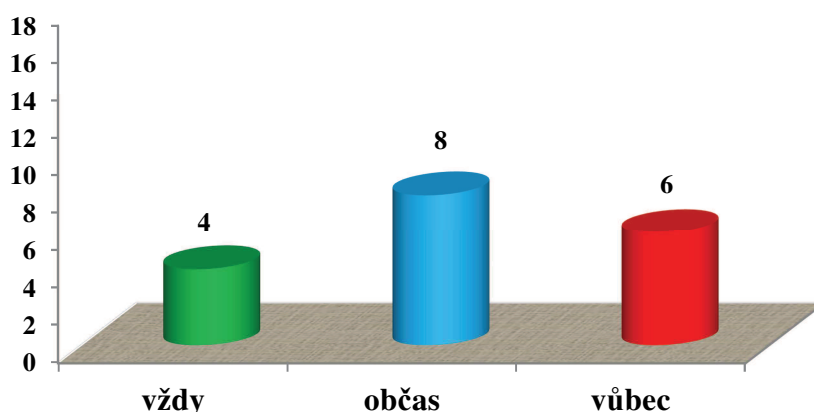


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.5 je patrné, že téměř většina respondentů 88.9% považuje cíle za srozumitelné. Pouze 2 respondenti uvádí, že cíle pro ně srozumitelné nejsou. 14 respondentů (77.8%) tvrdí, že je jim ze strany nadřízeného detailně vysvětleno, co se od nich očekává, čeho se cíl týká a jak cíl splnit. Toto tvrzení však nemůžeme říci o dalších 4 respondentech (22.2%), kteří se s tímto tvrzením neztotožňují. 100% respondentů uvedlo, že jsou seznámeni s požadavky na výkonnostní normu práce. Co se týče reálné dosažitelnosti cílů, je z grafu 4.5 zřejmé, že s touto skutečností respondenti spíše nesouhlasí. Více jak polovina respondentů (61.1%) jsou toho názoru, že cíle nejsou reálně dosažitelné, naproti tomu 7 respondentů (38.9%) je opačného názoru. V grafu 4.5 můžeme vypočítat plný počet odpovědí vtažující se ke bodu stanovení časové normy na určitý typ úkolu. Je vidno, že respondenti jsou si vědomi, jaká je jejich časová norma na zpracování typu úkolu, a jsou s tím náležitě srozuměni. To však nemůžeme říci v případě poslední odpovědi, kde 13 respondentů (72.2%) uvedlo, že nejsou seznámeni s tím, jak budou ohodnoceni v případě splnění cílů. Pouze 27.8% své hodnocení pracovního výkonu zná.

Otázka č. 6 - Dohodne se s Vámi nadřízený, v souvislosti s nastavenými cíli, také na plánu osobního rozvoje za účelem zlepšování znalostí a získání nových dovedností?

Graf 4. 6 – Dohoda o plánu osobního rozvoje



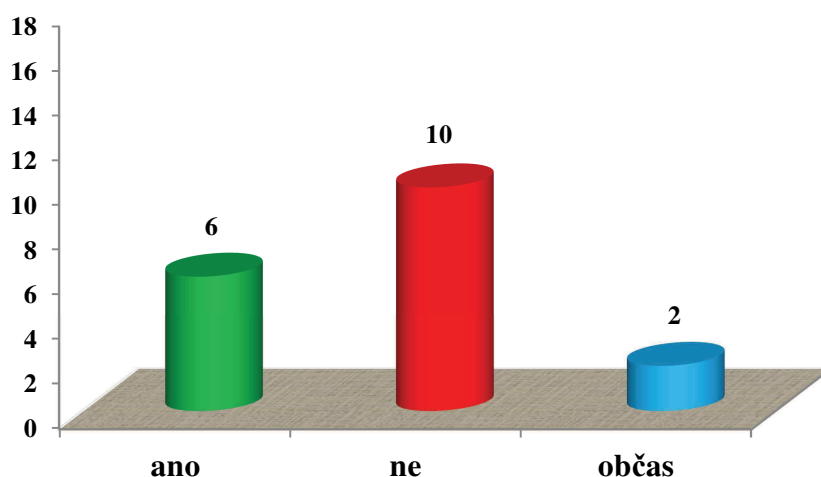
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 4.6 je zřejmé, že proces řízení pracovního výkonu zaostává ve fázi plánování osobního rozvoje, neboť pouze u 22.2% respondentů je v rámci nastavení cílů také nastaven plán osobního rozvoje. U 6 respondentů, což odpovídá 33.3%, není plán osobního

rozvoje nastaven vůbec, což může být také z důvodu, že není potřeba dále zlepšovat a získávat nové dovednosti. Tuto skutečnost se budeme moci dále dozvědět v následujících grafech. Posledních 8 respondentů (44.4%) uvedlo, že plán osobního rozvoje, za účelem zlepšování znalostí a získávání nových dovedností, jim není taktéž nastaven pravidelně, ale pouze občasně.

Otázka č. 7 – Probíhá mezi Vámi a nadřízeným každodenní komunikace v rámci pracovního výkonu?

Graf 4.7 – Každodenní komunikace v rámci pracovního výkonu

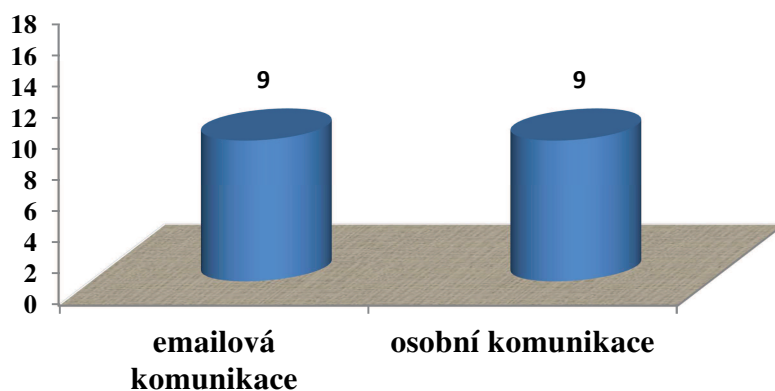


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.7 je evidentní, že každodenní komunikace neprobíhá stejně u všech respondentů. 10 respondentů (55.6%) uvedlo, že každodenní komunikace s nadřízeným, v rámci pracovního výkonu, neprobíhá, 2 respondenti (11.1%) udávají, že pouze občas a pouze u 6 respondentů (33.3%) probíhá komunikace na každodenní bázi. Jaký styl komunikace nadřízený směřem ke svým zaměstnancům preferuje, bude rozpoznáno v grafu 4.8.

Otázka č. 8 – Jaký způsob komunikace Váš nadřízený preferuje?

Graf 4.8 – Způsob komunikace s podřízenými

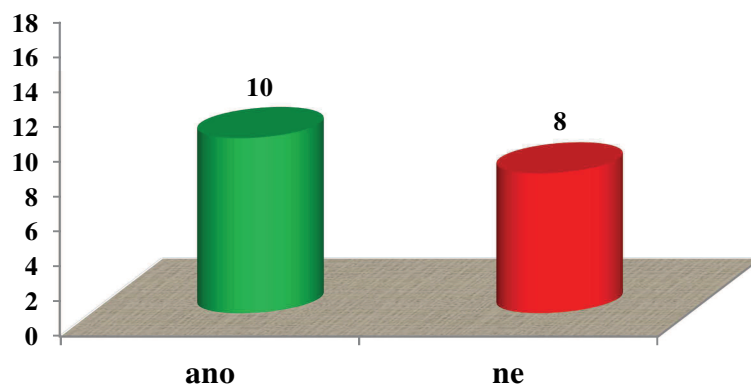


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.8 je zjevné, že nadřízený, během komunikace s podřízenými, využívá emailovou a osobní komunikaci. S 50 % respondentů komunikuje osobně a naopak s 50 % respondentů komunikuje pomocí emailové komunikace. Jestli tato komunikace respondentům vyhovuje, bude vyzkoumáno v následující otázce dle grafu 4.9.

Otázka č. 9. Vyhovuje Vám tento způsob komunikace?

Graf 4.9 - Spokojenost se způsobem komunikace

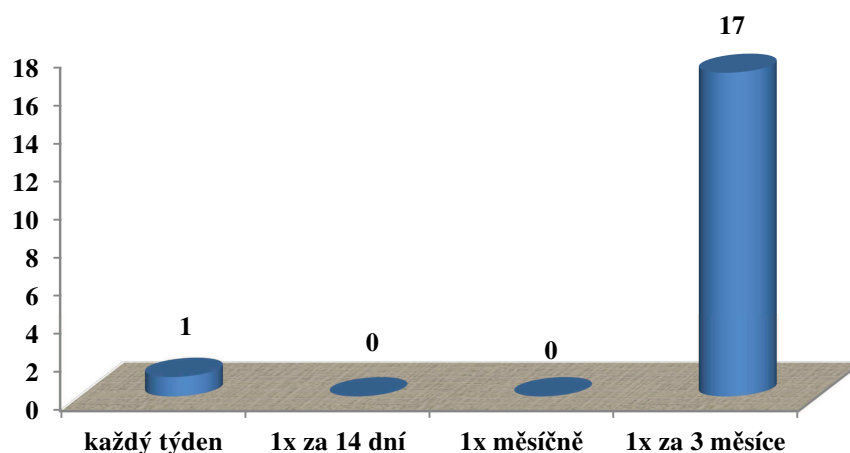


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 4.9 je zjevné, že více jak 55.6% respondentům styl komunikace, který nadřízený volí, vyhovuje. Naproti tomu se stylem vybrané komunikace není spokojeno 8 respondentů (44.4%). Při zvolené možnosti „ne“ byli respondenti v dotazníku vyzváni, aby uvedli důvod své nespokojenosti. Všech 8 respondentů se shodlo na tom, že preferují osobní komunikaci, tudíž se jednalo právě o respondenty, kteří v otázce č. 8 uvedli, že s nimi probíhá komunikace pomocí e-mailu. 1 respondent navíc uvedl, že nadřízený mu v rámci osobní komunikace sdělí, aby mu daný problém napsal v emailové podobě. Tudíž osobní komunikaci přímo odmítne.

Otázka č. 10 - Jak často Vám nadřízený podává zpětnou vazbu ve formě osobní schůzky za účelem prozkoumání Vašeho dosavadního pracovního výkonu?

Graf 4.10 – Četnost zpětné vazby

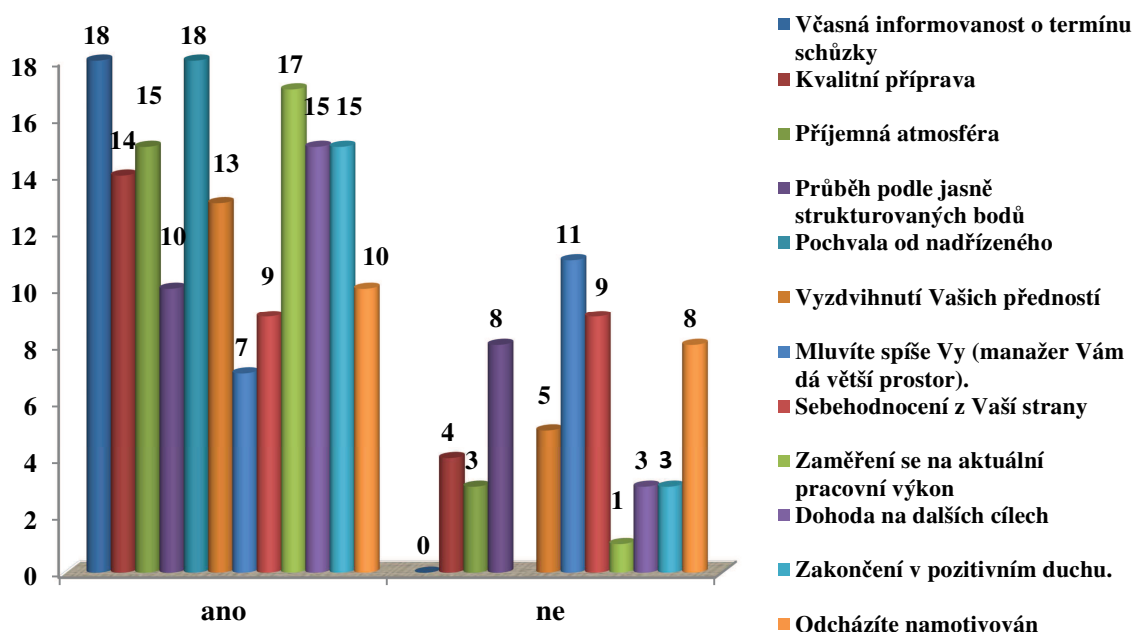


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.10 je zřejmé, že během kvartálního období nadřízený nepodává respondentům zpětnou vazbu, za účelem prozkoumání dosavadního pracovního výkonu. V rámci polostandardizovaného rozhovoru s nadřízeným jsme se dozvěděli, že zaměstnancům jsou nastavovány cíle na kvartální období (3 měsíce), tudíž dle grafu 4.10 je patrné, že během hodnotícího období s respondenty neprobíhají zpětné vazby za účelem prozkoumání dosavadního výkonu. Na této skutečnosti se shodlo 94.4% respondentů. V tomto případě se jedná o schůzku za účelem závěrečného zhodnocení pracovního výkonu. 1 respondent předložil, že zpětná vazba mu je podávána každý týden. Dle grafu 3.1 se může nejspíš jednat o zaměstnance, který je momentálně ve zkušební době a je mu věnována větší pozornost.

Otázka č. 11 – Jsou během Vaší osobní schůzky s nadřízeným za účelem prozkoumání pracovního výkonu dodrženy následující body?

Graf 4.11 – Průběh schůzky s nadřízeným



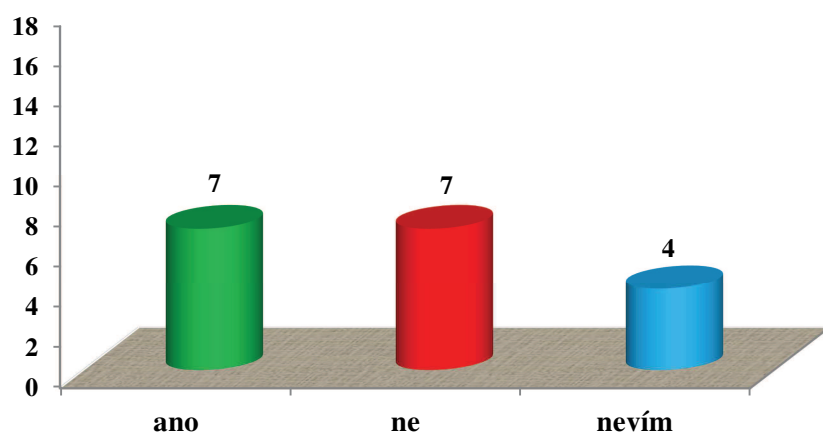
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.11 je rozpoznatelné, že 18 respondentů (100%) je včas informováno o termínu schůzky. 14 respondentů (77.8%) se na schůzku vždy kvalitně připraví, naproti tomu 4 respondenti (22.2%) se kvalitní přípravou na setkání nezabývají. 15 respondentů (83.3%) uvedlo, že během setkání vládne příjemná atmosféra, kdežto 3 respondenti (16.7%) vnímají atmosféru jako nevyhovující. Z grafu 4.11 dále vyplývá, že 10 respondentů (55.6%) souhlasí s tím, že průběh setkání je zorganizované a probíhá podle jasně strukturovaných bodů, ale 8 respondentů (44.4%) je opačného názoru. Celkový počet respondentů (100%) se shoduje na tom, že je nadřízený během setkání vždy pochválí. U 13 respondentů (72.2%) vyzdvihne nadřízený jejich přednosti, což nemůžeme říci u dalších 5 respondentů (27.8%). V rámci setkání dá nadřízený větší prostor k vyjádření pouze 7 respondentům (38.9%), kdežto 11 respondentů (61.1%) touto možností nedisponuje. Co se sebehodnocení týče, pouze 9 respondentů (50%) dostává během setkání prostor ke svému sebehodnocení. U 17 dotazovaných (94.4%) se nadřízený zaměřuje na aktuální pracovní výkon. 1 respondent s tímto bodem nesouhlasí. Z grafu 4.11 je evidentní, že 15 respondentů (83.3%) schvaluje,

že na konci setkání proběhne dohoda na dalších cílech a současně je setkání zakončeno v pozitivním duchu. Pouze 55.6% respondentů odchází ze schůzky namotivováno, zbylých 44.4% respondentů odchází ze schůzky demotivováno.

Otázka č. 12 - Odpovídá nastavená výkonnostní norma Vaším znalostem, schopnostem a dovednostem?

Graf 4.12 – Nastavení výkonnostní normy vzhledem ke znalostem, schopnostem a dovednostem

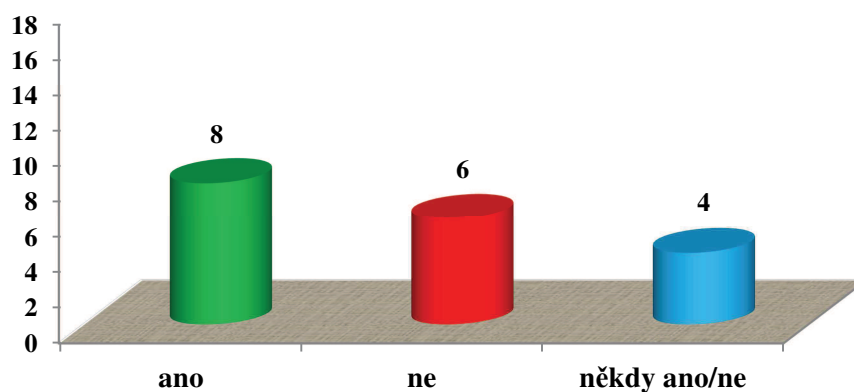


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.12 je viditelné, že 7 respondentů (38.9%) je toho názoru, že nastavená výkonnostní norma odpovídá jejím znalostem, schopnostem a dovednostem. Dalších 7 respondentů (38.9%) si myslí, že k dosažení požadované výkonnostní normy nemají dostatečné znalosti, schopnosti a dovednosti. 4 respondenti (22.2%) nedokáží posoudit, zda jsou schopnosti, znalosti a dovednosti odpovídající jejich nastavené výkonnostní normě.

Otázka č. 13 – Daří se Vám splňovat výkonnostní normu dle nastavené dohody s Vaším nadřízeným?

Graf 4.13 – Schopnost splnit výkonnostní normu

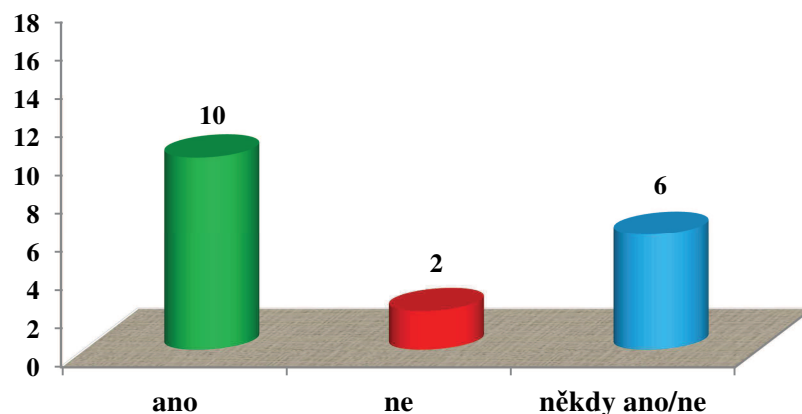


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.13 je viditelné, že 8 respondentů, což je pouhých 44.4%, dokáží splnit výkonnostní normu dle nastavené dohody s nadřízeným. 6 respondentů (33.3%) je toho názoru, že výkonnostní norma se nedá, dle nastavené dohody s nadřízeným, splnit. Je zřejmé, že je to převážně z důvodu nedostatečných znalostí, dovedností a schopností, což vyplynulo z předchozího grafu 4.12. Zbývá 4 respondenti (22.2%) tvrdí, že čas od času se dá norma splnit, někdy naopak ne.

Otázka č. 14 – Dává Vám nadřízený prostor pro vyjádření Vašich názorů a podnětů v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?

Graf 4.14 – Prostor pro vyjádření názorů v souvislosti s pracovním výkonem

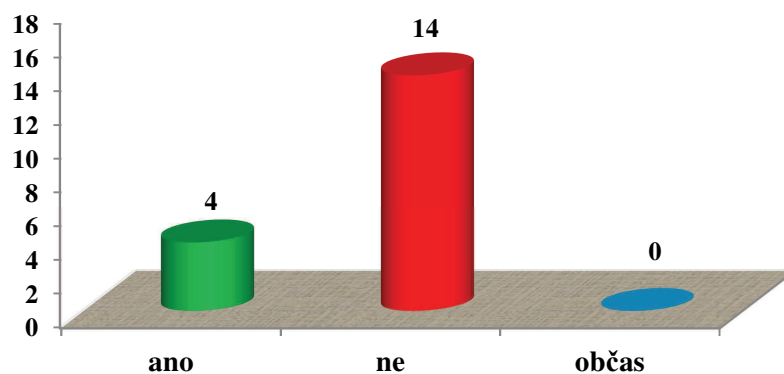


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 4.14 můžeme vidět, že nadřízený dává prostor 10 respondentům (55.6%) k vyjádření svých názorů a podnětů v souvislosti s pracovním výkonem. 2 respondenti (11.1%) nemají možnost konzultovat s nadřízeným podněty ke svému pracovnímu výkonu. Někdy ano, někdy naopak ne, může o svém pracovním výkonu diskutovat dalších 6 respondentů (33.3%).

Otázka č. 15 – Motivuje Vás nadřízený během Vašeho pracovního výkonu?

Graf 4.15 – Motivace v rámci pracovního výkonu ze strany nadřízeného

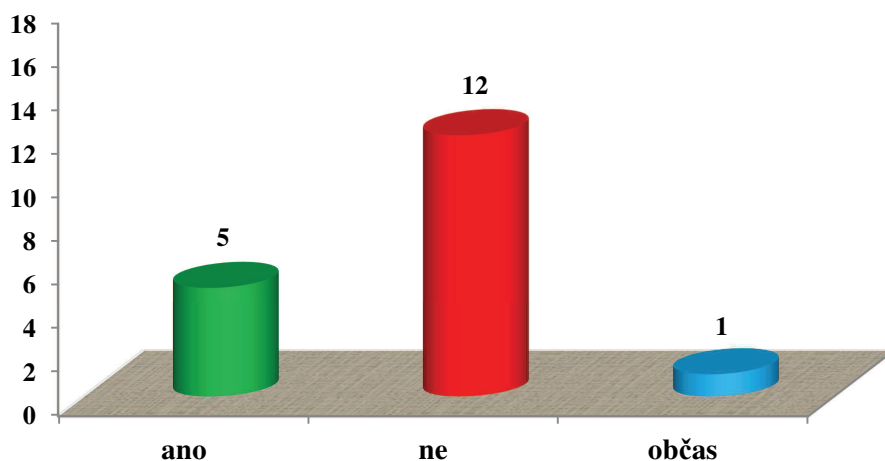


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.15 je očividné, že motivace ze strany nadřízeného, směrem k podřízeným, je na velmi špatné úrovni. Pouze 4 respondenti (22.2%) jsou během svého pracovního výkonu motivováni od svého nadřízeného. Zbýlých 14 respondentů (77.8%) není během svého pracovního výkonu motivováno. Na otázku „občas“ neodpověděl žádný respondent.

Otázka č. 16 – Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného také o kvalitě pracovního výkonu a chybovosti?

Graf 4.16 – Zpětná vazba ke kvalitě pracovního výkonu a chybovosti

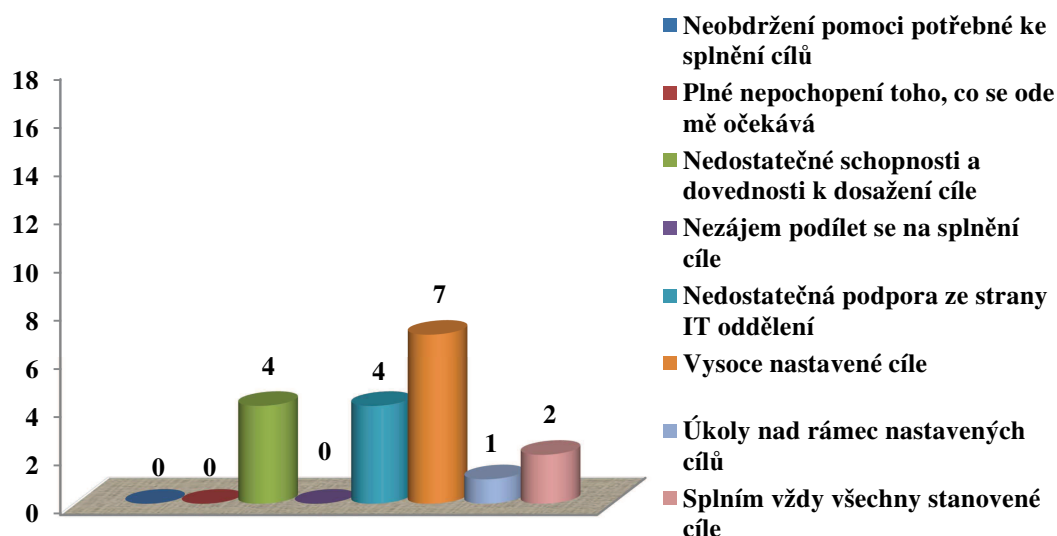


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.16 je znatelné, že zpětnou vazbu od nadřízeného o kvalitě vykonané práce dostává pouze 5 respondentů (27.8%). Dalších 12 respondentů (66.7%) tuto informaci, což může být taktéž příčinou nesplnění nastavených cílů (otázka č. 13). 1 respondent uvedl, že zpětnou vazbu na kvalitu svého pracovního výkonu dostává pouze někdy.

Otázka č. 17 – Co považujete za příčinu nesplnění Vašich nastavených cílů?

Graf 4.17 – Určení příčiny nesplnění nastavených cílů

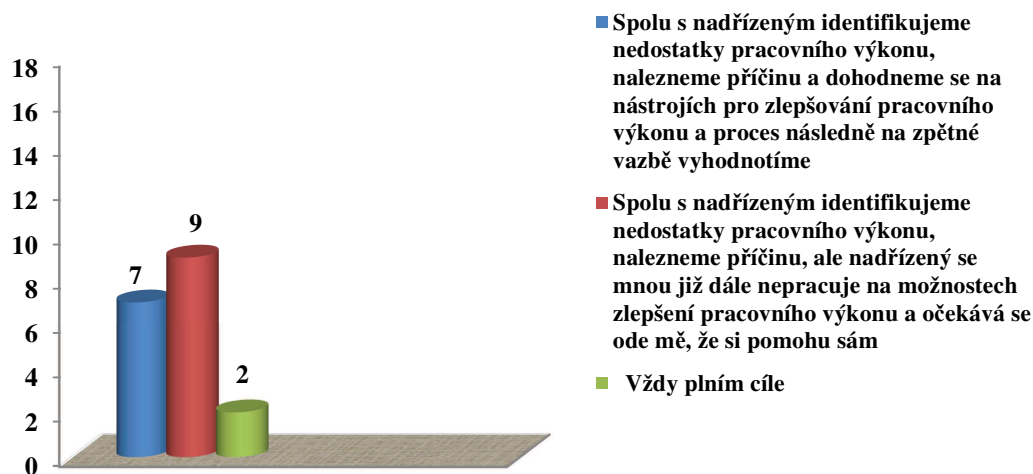


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.17 je zjevné, že 7 respondentů (38.9%) se shoduje v tom, že nastavené cíle nemůžou splnit z důvodu, že jsou nastaveny velmi ambiciózně a považují je za nezvladatelné. Další 4 respondenti (22.2%) shledávají za hlavní příčinu nedostatečné schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení daného cíle. Z grafu 4.17 je dále zřejmé, že důvodem nesplnění cíle je také nedostatečná podpora ze strany IT oddělení, což si myslí 4 respondenti. Výběr této možnosti měli respondenti zároveň zdůvodnit. Všichni 4 respondenti se většinou shodli na tom, že mnohdy nefungují systémy na 100%, tudíž je mnohdy zpomalují v rámci pracovního výkonu. Jako další podnět nedostatečné podpory shledávají v množství požadavků, předávaných na IT oddělení, které se nikterak dále neřeší, případně řeší, ale s velmi dlouhou časovou prodlevou, což může taktéž způsobit komplikace v souvislosti s plněním cílů. Z grafu 4.17 dále můžeme vyčíst, že 1 respondent zdůvodňuje neplnění svých cílů, zadáváním úkolů nad rámec stanovených cílů. Poslední 2 respondenti (11.1%) v rámci otázky sdělili, že své cíle plně vždy.

Otázka č. 18 - Jak postupujete s Vaším nadřízeným, v případě nedosažení požadovaného cíle, který se od Vás očekává?

Graf 4.18 – Postup v případně nedosažení požadovaného cíle

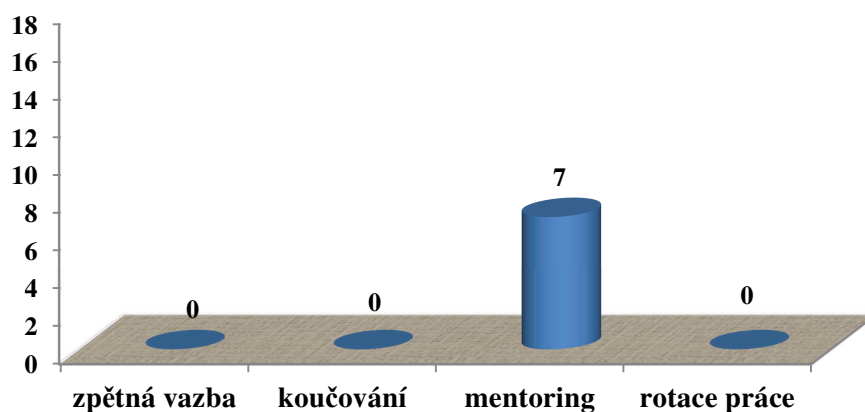


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.18 je patrné, že jenom u 7 respondentů (38.9%) probíhá správný proces, v případě nedosažení požadované cíle a to – identifikace nedostatků, nalezení příčiny, dohody na nápravě, zvolení nástrojů pro zlepšení a následné vyhodnocení. Z grafu 4.18 je však dále očividné, že dalších 9 respondentů (50%) zvolilo možnost, že s nadřízeným sice naleznou příčinu, ale nadřízený se již respondentům dále nevěnuje, nepracuje s nimi na možnostech zlepšování a očekává, že si pomohou sami. 2 respondenti (11.1%), jak bylo uvedeno i v předchozím grafu 4.17, plní vždy své cíle.

Otázka č. 19 - Jaké nástroje spolu s nadřízeným nejčastěji volíte pro zlepšování pracovního výkonu?

Graf. 4.19 – Volba nástrojů pro zlepšení pracovního výkonu

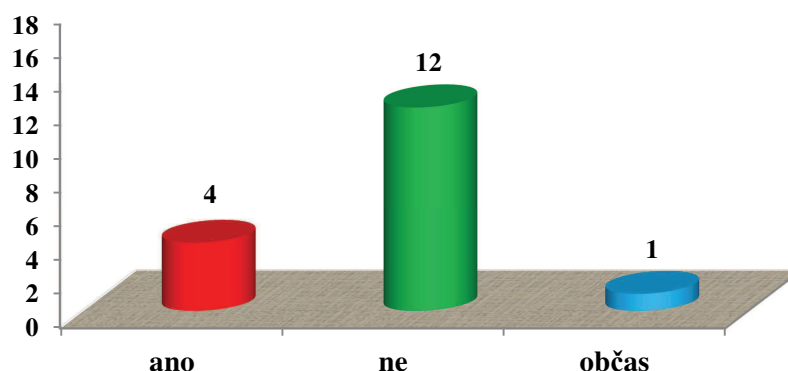


Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci společnosti ABC, s.r.o. jsou nejčastěji využívány nástroje ke zlepšení pracovního výkonu – zpětná vazba, koučování, mentorování a rotace práce. Z grafu 4.19 je zřejmé, že nadřízený uvnitř svého týmu volí Mentorování, což také uvedlo 7 respondentů (38.9%), kteří v přechozí otázce č. 18 uvedli, že s nimi nadřízený spolupracuje na zlepšování stanovených cílů. Ostatní nástroje nejsou respondentům zřejmě poskytovány.

Otázka č. 20 – Jste zatěžováni neefektivními a plošnými školeními, které nejsou potřeba pro Váš pracovní výkon?

Graf 4.20 – Zatěžovanost plošnými školeními nepotřebnými pro pracovní výkon

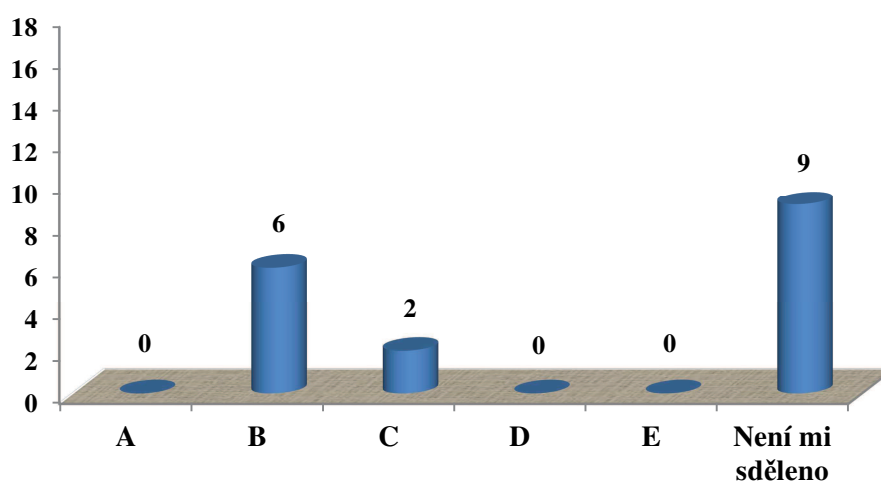


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.20 je znatelné, že 12 respondentů (66.7%) je toho názoru, že absolvují jen taková školení, která jsou potřebná k jejich pracovnímu výkonu. 4 respondenti (22.2%) si myslí, že jsou zatěžováni školeními, které nejsou potřebné pro jejich pracovní výkon. 1 respondent si myslí, že takovéto školení absolvuje pouze občasně.

Otázka č. 21 – Do jaké skupiny (dle klasifikační stupnice) jste byl (a) v rámci posledního hodnocení zařazení?

Graf 4.21 – Zařazení ZAM dle klasifikační stupnice

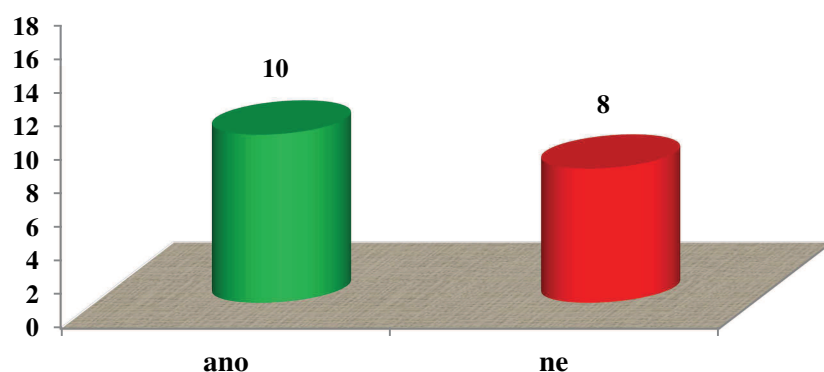


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 4.21 vyplývá, že téměř polovina respondentů (52.9%) není obeznámena s hodnocením a zařazením do úrovně klasifikační stupnice. O této skutečnosti je informováno pouze 8 respondentů (47.1%). 1 respondent se nezúčastnil odpovědi na otázku, neboť je právě ve zkušební době, tudíž hodnocení pracovního výkonu doposud neabsolvoval.

Otázka č. 22 - Jste srozuměni a seznámeni s tím, jaké požadavky musíte splňovat (výkonnostní norma, znalosti, zkušenosti, chování v rámci pracovního výkonu) pro zařazení do stanovených úrovní klasifikační stupnice v rámci hodnocení?

Graf 4.22 – Obeznamenost s pravidly pro zařazení do úrovní klasifikační stupnice

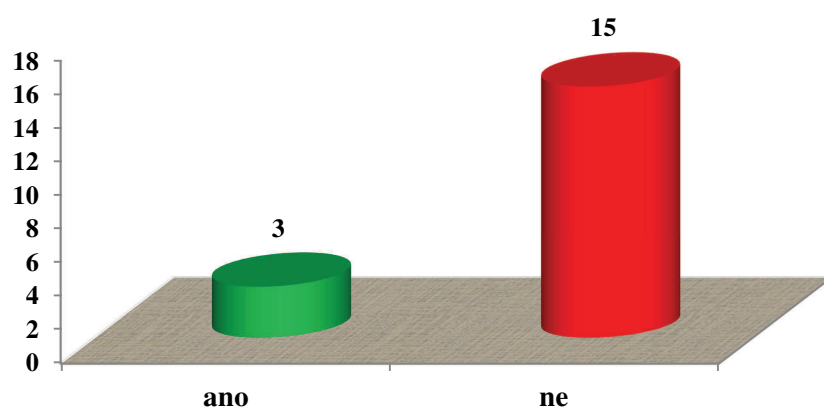


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.22 můžeme vidět, že 10 respondentů (55.6%) je srozuměno s tím, jaké požadavky musí splňovat pro zařazení do stanovených úrovní klasifikačních stupnice v rámci hodnocení. S těmito požadavky však není srozuměno 44.4% respondentů. 8 respondentů tedy nezná, kolik požadavků musí splnit, jaké znalosti, dovednosti či chování musí vykazovat, aby byli zařazeni do úrovní klasifikační stupnice - A, B, C, D nebo E.

Otázka č. 23 - Klasifikační stupnice uvádí, že můžete vždy získat odměnu ve stanoveném rozmezí (př. C - 45% - 70%). Bylo Vám jasně definováno, za jakých podmínek dostanete odměnu min. 45% a za jakých naopak 70%?

Graf 4.23 – Znalost podmínek odměňování

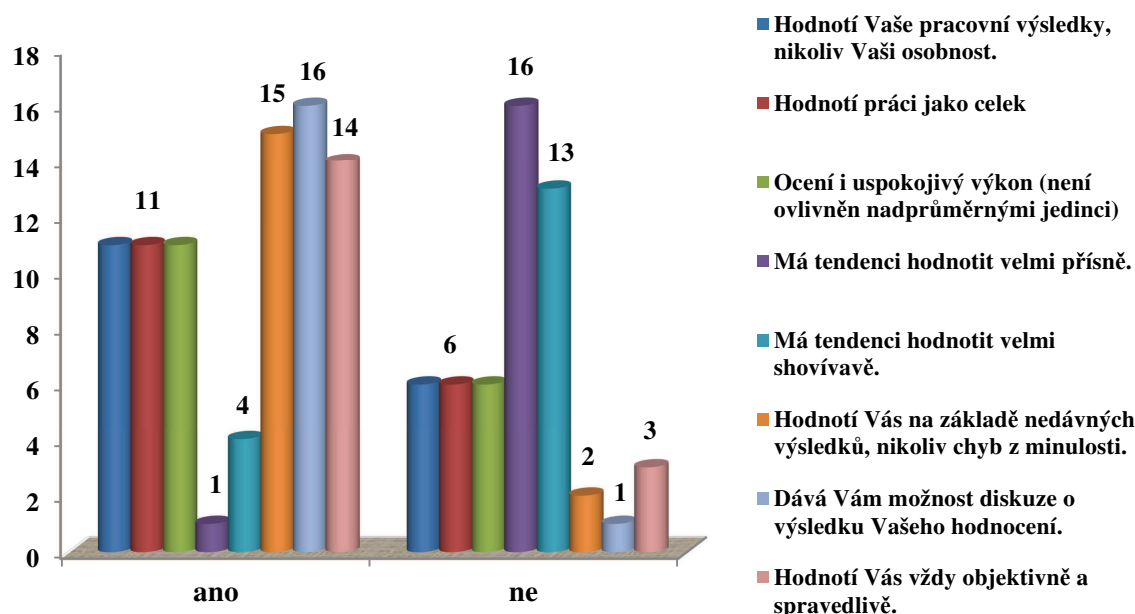


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4.22 jsme se dozvěděli, že většina respondentů není seznámena s tím, jaké požadavky musí splnit pro zařazení do klasifikační stupnice. Současně na to byla vytvořena další otázka č. 23, jejímž úkolem bylo zjistit, zda respondenti znají podmínky pro odměňování. Pouze 3 respondenti (16.7%) jsou srozuměni s tím, za jakých podmínek mohou obdržet % vyšší odměny. Dalším 83.3% respondentům nebylo jasně definováno, za jakých podmínek budou moci dosáhnout % vyšší odměny.

Otázka č. 24 - V rámci Vašeho hodnocení u hodnotícího pohovoru nadřazený vždy:

Graf 4.24 – Průběh hodnotícího pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.24 se můžeme dozvědět, že 11 respondentů (64.7%) souhlasí s tvrzením, že nadřazený v rámci hodnotícího pohovoru hodnotí pracovní výsledky, nikoliv osobnost zaměstnance. Současně stejný počet respondentů souhlasí s tím, že nadřazený hodnotí práci jako celek, není tedy ovlivněn dobrým nebo špatným výsledkem v jedné oblasti hodnocení. Dle grafu 4.24 také 11 respondentů uvedlo, že nadřazený neprovádí srovnání s nadprůměrnými pracovníky, kteří splňují cíle nad očekávání, ale ocení vždy i uspokojivý pracovní výkon. 16 respondentů (94.1%) se shoduje, že nadřazený nemá tendenci hodnotit pracovní výkon příliš přísně – nižším stupněm, jenž neodpovídá pracovnímu výkonu a nasazení podřízeného. Respondenti (23.5%) jsou toho názoru, že nadřazený má tendenci hodnotit velmi shovívavě a to tak, že hodnotí vždy vyšším stupněm, který neodpovídá skutečnému pracovnímu výkonu, chování, znalostem a dovednostem. V grafu 4.24 je dále možno vidět, že 2 respondenti (11.8%) nejsou hodnoceni na základě nedávných výsledků, ale také z chyb z minulosti. I přesto, že byli na chybu upozorněni, tato chyba se jim stále promítá do jejich hodnocení. Dále v grafu 4.24 je zjevné, že 1 respondent (5.9%) nemá v rámci hodnocení možnost diskuze s nadřazeným o výsledku svého hodnocení, zároveň 3 respondenti (17.7%) upozorňují, že nadřazený nehodnotí vždy objektivně a spravedlivě. 1 respondent se nezúčastnil odpovědi na otázku, neboť je právě ve zkušební době, tudíž hodnocení pracovního výkonu doposud neabsolvoval.

4.3 Shrnutí empirické části

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit proces řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení a to prostřednictvím výzkumného šetření, které probíhalo pomocí polostandardizovaného rozhovoru se supervizorem oddělení a dotazníkového šetření ze strany zaměstnanců oddělení.

Během polostandardizovaného rozhovoru bylo zjištěno (otázka č. 1), že proces řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení začíná nastavením cílů zaměstnancům, při němž na začátku obdrží zaměstnanec hodnotící formulář, který rozděluje cíle na 2 sféry – klíčové ukazatele výkonnosti a ukazatele měkkých dovedností, osobního rozvoje, chování a dodržování hodnot společnosti. V rámci klíčových ukazatelů výkonnosti má zaměstnanec nastavené vždy 3 cíle dle standardů oddělení a 2 individuální cíle dle potřeby. V druhé části, dle hodnotícího formuláře, se jedná o nastavení 5 cílů – zaměření na zákazníka, týmová spolupráce, osobní rozvoj, orientace na výsledky, rozvoj schopností a sdílení k úspěchu.

V kontextu s řízením pracovního výkonu během období (otázka č. 2) jsme se dozvěděli, že nadřízený mnohdy prostor pro řízení pracovního výkonu a spolupráci se zaměstnancem a to z důvodu jiných činností ze strany vedení, kterými je zahlcen. O nedostatecích tohoto procesu jsme se mohli dozvědět také v rámci dotazníkového šetření, čímž se budeme zabývat později v rámci shrnutí dotazníkového šetření.

Na průběh hodnocení pracovního výkonu bylo taktéž poukázáno v rámci polostandardizovaného rozhovoru (otázka č. 3). Pro hodnocení pracovního výkonu společnost využívá pětistupňovou klasifikační stupnici, řízení podle cílů MBO, hodnocení na základě plnění norem/standardů a inspiruje se také metodou klíčových událostí. V rámci odpovědi na systém hodnocení a odměňování bylo zjištěno, že nejsou jasné definovány podmínky pro hodnocení dle klasifikační stupnice, co se hodnocení i odměňování týče. Firma sice disponuje v hodnocení pětistupňovou klasifikační stupnicí (A, B, C, D, E), ale zaměstnanci jsou vyhodnocováni dle čtyřstupňové klasifikační stupnice (B, C, D, E), neboť, dle sdělení vedení společnosti, do skupiny nemůže být zařazen celofiremně žádný zaměstnanec. Současně není jasné definováno, za jakých podmínek zaměstnanci obdrží % vyšší odměny. Například, při vyhodnocení pracovníka jako úspěšného – splňující očekávání (dle klasifikační stupnice úroveň C), zaměstnanec může obdržet odměnu v rozmezí 45% - 70%. Není však zřetelně definováno, za jakých podmínek obdrží př. 45%, za jakých naopak 70% vyšší odměny.

I po nahlédnutí do směrnice hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že tyto informace neobsahuje. Směrnice neobsahuje konkrétní rozbor klasifikační stupnice v souvislosti s hodnocením pracovního výkonu a odměňováním.

V rámci polostandardizovaného rozhovoru (otázka č. 4) se supervizor vyjádřil také ke spolupráci s IT oddělením, které považuje za velmi nedostačující. Největší nedostatky shledává v nedostupnosti IT v případě potřeby vyřešit urgentní případ bránící k výkonu práce, doby vyřízení požadavku, příp. nesdělení informace, do kdy bude požadavek vyřešen, dále nevyřešení požadavků ani po několika urgencích, nezastupitelnosti (jeden IT se věnuje pouze 1 oblasti agendy a v době jeho nepřítomnosti jej nemůže nikdo zastoupit) a časté nefunkčnosti a nestability systémů potřebných k výkonu práce. Odstranění těchto problémů by značně přispělo k lepší spolupráci, spokojenosti a vyřešení překážek, bránících k pracovnímu výkonu.

Nyní bychom přešli ke shrnutí dotazníkového šetření. Z hlediska pracovní motivace a jejímu vztahu k pracovnímu výkonu bylo zjištěno (otázka č. 1), že v rámci oddělení se nachází takoví pracovníci, které jejich práce baví (94.4% respondentů). U 83.3% respondentů se jedná o práci, která splňuje jejich očekávání a 88.9% respondentů pracují rádi nad rámec zadaných úkolů. Mohli jsme se tedy přesvědčit, že v týmu pracují takoví pracovníci, kteří mají velký potenciál k pracovnímu nasazení. Jsou aktivní pracovat, přijmout odpovědnosti a jejich práce je naplňuje. Ve společnosti však existují faktory, které zaměstnanci považují za velmi demotivující, což jsme se přesvědčili v následující otázce č. 2 a otázce č. 3, jejichž úkolem bylo zjistit, jak pracovní spokojenost může ovlivnit zájem o práci a snížit tak pracovní výkon. Nespokojenost s faktory, které považují respondenti za nedostačující, ovlivňují pracovní výkonnost téměř u 77.8% respondentů – 27.8% respondentů shledává zmíněné faktory za vždy ovlivnitelné, 50% respondentů jsou ovlivněni nepravidelně. Za faktory, vyvolávající největší nespokojenost, respondenti považují: přístup vyššího vedení společnosti (88.9% nespokojenost), platové ohodnocení (83.3 % nespokojenost), variabilní složku odměny (66.7% nespokojenost), nemožnost kariérního růstu (61.1% nespokojenost) a zaměstnanecké benefity (55.6% nespokojenost). Dalším faktorem, jenž může pracovníky ovlivňovat v podání vyššího pracovního výkonu, jsou nedostatečné znalosti k výkonu práce, na čemž se shodlo v rámci šetření až 50% respondentů. S čím jsou naopak zaměstnanci nejvíce spokojeni, v rámci pracovního výkonu, jsou mezilidské vztahy v oddělení (100% spokojenost), pracovní podmínky (94.4% spokojenost) a přístup přímého nadřízeného k zaměstnancům (83.3% spokojenosti).

Koncepce řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces obsahující plánování pracovního výkonu, plánování osobního rozvoje, řízení pracovního výkonu během období, prozkoumání pracovního výkonu a závěrečné zhodnocení pracovního výkonu. Plánování pracovního výkonu byla věnována otázka č. 4 a otázka č. 5, kde jsme se mohli dozvědět, že 77.8% respondentů je vždy na začátku nového období seznámeno s cíli, které se od nich očekávají. Dále bylo vyzkoumáno, že nastavené cíle považuje 88.9% respondentů za srozumitelné. Detailní vysvětlení toho, co se od zaměstnance očekává, čeho se cíl týká a jak cíl splnit probíhá u 77.8% respondentů. Seznámení s požadavky na výkonnostní a časovou normu práce probíhá u všech dotazovaných. V souvislosti s nastavenými cíli, je více jak polovina respondentů (61.1%) toho názoru, že cíle nejsou reálně dosažitelné. Zaměstnanec by měl být srozuměn s tím, jak bude ohodnocen v případě úspěšného splnění cíle. Během šetření bylo vyzkoumáno, že pouze 27.8% respondentů je seznámeno s tím, jak budou za splnění cíle ohodnoceni.

Plánování osobního rozvoje je další částí procesu koncepce řízení pracovního výkonu. Této oblasti byla věnována otázka č. 6, díky které jsme se mohli dozvědět, že plán osobního rozvoje zaměstnanců má značné nedostatky. Pouze u 22.2% respondentů je vždy v rámci definování cílů také nastaven plán osobního rozvoje za účelem zlepšování znalostí a získávání nových dovedností.

Koncepce řízení pracovního výkonu by nefungovala bez soustavné spolupráce a každodenní komunikace s nadřízenými. Dle výzkumu bylo zjištěno (otázka č. 7, 8 a 9), že každodenní komunikace s nadřízeným v rámci pracovního výkonu probíhá pouze u 33.3% respondentů a u 11.1% respondentů občasně. Komunikace tak neprobíhá u 55.6% respondentů. Pro styl komunikace s nadřízenými volí nadřízený z 50% osobní komunikace, z 50% emailovou komunikaci. S emailovou komunikací není spokojeno 44.4% respondentů, neboť z výzkumu bylo zjištěno, že preferují spíše osobní kontakt. Jeden respondent přímo uvedl, že nadřízený odmítne osobní kontakt a odkáže respondenta na emailovou komunikaci. Během pracovního výkonu by měl nadřízený své zaměstnance také neustále podporovat a motivovat. V otázce č. 15 bylo však vyzkoumáno, že pouze 22.2% respondentů je při svém pracovním výkonu motivováno.

Dále jsme mohli v dotazníkovém šetření vyzkoumat, konkrétně z otázky č. 10, že během kvartálního období (hodnotícího období) nadřízený nepodává respondentům zpětnou

vazbu za účelem prozkoumání dosavadního pracovního výkonu. V rámci polostandardizovaného rozhovoru s nadřízeným jsme se dozvěděli, že zaměstnancům jsou nastavovány cíle na kvartální období (3 měsíce), tudíž z výsledků je patrné, že během hodnotícího období s respondenty neprobíhají zpětné vazby za účelem prozkoumání dosavadního výkonu, neboť 94.4% respondentů uvedlo, že absolvují schůzku 1x za 3 měsíce, čemuž odpovídá schůzka za účelem závěrečného zhodnocení pracovního výkonu. 1 respondent předložil, že zpětná vazba mu je podávána každý týden. Dle grafu 3.1 se může nejspíš jednat o zaměstnance, který je momentálně ve zkušební době a je mu věnována větší pozornost. Úkolem otázky č. 11 bylo zjistit nedostatky v rámci průběhu osobní schůzky zaměstnance s nadřízeným. Za nedokonalosti, které byly v rámci šetření zjištěny, můžeme převážně považovat to, že setkání neprobíhá podle jasně strukturovaných bodů, na čemž se shodlo 44.4% respondentů. Dále je nutno poukázat na to, že v rámci schůzky nechává nadřízený více mluvit jen 38.9% respondentů. Na osobní schůzce by neměl chybět také prostor pro sebehodnocení zaměstnance. Možnost pro sebehodnocení má pouze 50% respondentů. Jenom 55.6% respondentů odchází ze schůzky namotivováno, zbylých 44.4% respondentů odchází ze schůzky demotivováno.

Tématem otázek č. 12, 13 a 14 byla výkonnostní norma práce. V souvislosti s tím bylo vyzkoumáno, že 38.9% respondentů si myslí, že k dosažení požadované výkonnostní normy nemají dostatečné znalosti, schopnosti a dovednosti. Prostor pro své názory a podněty směrem k výkonnostní normě umožňuje nadřízený pouze 55.6% respondentům. Pouze 44.4% respondentů dokáží splnit výkonnostní normu dle nastavené dohody s nadřízeným, ostatní pracovníci většinou výkonnostní normu nesplní. Příčinu nesplnění cílů (otázka č. 17) shledávají respondenti v – nedostatečných schopnostech a dovednostech (22.2%), vysoce nastavených cílech, které nejsou pro ně zvladatelné (38.9%), nedostatečné podpoře ze strany IT oddělení (22.2%) a úkolech zadaných nad rámec stanovených cílů (5.6%). Poslední 2 respondenti (11.1%) v rámci otázky sdělili, že své cíle plní vždy. V rámci výzkumu bylo současně zjištěno (otázka č. 16), že respondentům není zpravidla podávána zpětná vazba od nadřízeného o kvalitě vykonané práce a chybovosti, což může být také příčinou nesplnění nastavených cílů. Zpětnou vazbu o kvalitě vykonané práce dostává pouze 27.8% respondentů.

V případě nedosažení požadovaného cíle by měl nadřízený společně se zaměstnancem pracovat na nápravě – identifikovat nedostatky, nalézt příčinu, dohodnout se na nápravě, zvolit vhodné nástroje a následně celý proces vyhodnotit. Dle odpovědí na otázku č. 18

možno říci, že u 50 % respondentů sice nadřazený nalezne příčinu, ale dále se již respondentům nevěnuje, ostatním 50% poskytne jako nástroj pro zlepšování výkonu vždy Mentorování, což vyplývá z odpovědí na otázku č. 19. Současně byli ve výzkumu respondenti tázáni, zda si myslí, že jsou zahlceni školeními, která nejsou potřeba pro jejich pracovní výkon, na což reagovalo 22.2% respondentů, že ano, 1 respondent si myslí, že pouze občasně.

Poslední fází koncepce řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovního výkonu. V dotazníkovém šetření bylo proto úkolem prozkoumat, zda zaměstnanci znají pravidla hodnocení pracovního výkonu (otázka č. 21, 22 a 23). Plánem poslední otázky dotazníkového šetření bylo zhodnotit průběh hodnotícího pohovoru. Z otázky č. 21 vyplynulo, že téměř polovina respondentů (52.9%) není obeznámena s tím, do jakého stupně klasifikační stupnice (A, B, C, D, E) byli v rámci hodnocení pracovního výkonu zařazeni. Respondenti (44.4%) zároveň ani neznají a nejsou srozuměni s tím, jaké požadavky musí splňovat pro zařazení do stanovených stupňů klasifikační stupnice. 8 respondentů tedy nezná, kolik požadavků musí splnit, jaké znalosti, dovednosti či chování musí vykazovat, aby byli zařazeni do skupiny A, B, C, D nebo E v klasifikační stupnici. Současně respondenti neznají ani pravidla pro odměňování. Pouze 3 respondenti (16.7%) jsou srozuměni s tím, za jakých podmínek mohou obdržet % výši odměny dle klasifikační stupnice. Dalším 83.3% respondentům nebylo jasné definováno, za jakých podmínek budou moci dosáhnout % výši odměny.

V poslední otázce č. 24 bylo zjištěno, že největším problémem v rámci hodnotícího pohovoru v poměru s ostatními body je, že 16.7% respondentů nejsou hodnoceni na základě nedávných výsledků, ale také z chyb minulosti, i přesto, že byli na chybu upozorněni, tato chyba se jim stále promítá do jejich hodnocení, dále 11.1% respondentů nemají v rámci hodnocení možnost diskutovat s nadřízeným o výsledku svého hodnocení a zároveň 16.7% respondentů upozornili na to, že je nadřazený nehodnotí vždy objektivně a spravedlivě.

Zjištěné nedostatky v rámci výzkumného šetření budou zhodnoceny v další kapitole, kde budou společnosti předloženy návrhy a doporučení na odstranění zjištěných problémů v procesu řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení.

5 Návrhy a doporučení

Na základě problémů, které vyplynuly z analýzy primárních dat, doporučují organizaci provést následující kroky za účelem zlepšení procesu řízení pracovního výkonu:

1) Workshop/diskuze se zaměstnanci oddělení za účelem zjištění bližších informací k výsledkům dotazníkového šetření a následných návrhů na zlepšení procesu

Na základě zjištěných problémů v procesu řízení pracovního výkonu a nespokojenosti vyplývající z výsledků dotazníkového šetření by bylo prospěšné, zorganizovat setkání s dotazovanými zaměstnanci, jednak za účelem seznámení respondentů s výsledky dotazníkového šetření, tak z důvodu zjištění konkrétních a bližších informací, případně návrhů a podnětů k jednotlivým oblastem řízení pracovního výkonu.

Respondentům by měla být nabídnuta buďto forma diskuze s vedením společnosti (HR manažer, ředitel oddělení likvidace, manažer oddělení likvidace) a za účasti autorky diplomové práce, nebo forma workshopu s externím pracovníkem (k zajištění otevřenosti k odpovědím ze strany respondentů). V rámci diskuze by měl být větší prostor k vyjádření věnován právě respondentům, aby se mohli k případným problémům konkrétně vyjádřit. Cílem workshopu i diskuze by bylo získání návrhů a podnětů ke zlepšení a odstranění problémů řízení výkonu zjištěných v rámci průzkumu.

Téma setkání by mělo být věnováno možným faktorům spokojenosti, které respondenti uvedli v dotazníkovém šetření jako za nejvíce ovlivnitelné při pracovním výkonu (89% - 56% nespokojenost), jimiž jsou: přístup vyššího vedení k zaměstnancům, platové ohodnocení, variabilní složka odměny, možnost kariérního růstu a zaměstnanecké benefity. Zároveň by byly respondentům předloženy také k diskuzi jednotlivé témata k řízení pracovního výkonu, ve kterých byly nalezeny nedostatky. Respondenti by se blíže vyjádřili např. k následujícím bodům:

- cíle – SMART, dosažitelnost a ohodnocení,
- plánování osobního rozvoje,
- podávání pravidelné zpětné vazby ke kvalitě práce a výkonnosti,
- motivace v rámci pracovního výkonu,

- představa ideální spolupráce mezi supervizorem a podřízeným za účelem dosažení stanovených cílů.

Ze strany vedení by musela proběhnout důkladná příprava na tuto diskuzi/workshop formou připravených otázek, skupinových her a akcí apod. Současně by mělo vedení předem informovat respondenty o programu schůzky, aby z jejich strany mohla proběhnout také důkladná příprava.

2) Diskuze všech supervizorů firmy ABC, s.r.o. a vedení společnosti za účelem zlepšení fungování koncepce řízení pracovního výkonu

Jak bylo zjištěno v rámci průzkumu, koncepce řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení není správně využívána a nastavena, což zapříčiňuje nespokojenost, demotivaci a nenaplňování stanovených cílů. V rámci diskuze by se měli proto supervizoři spolu s vedením společnosti zamyslet, jaké je potřeba vynaložit úsilí, aby byl proces řízení pracovního výkonu řádně nastaven, ale především fungoval jak má. Průzkumné šetření probíhalo sice pouze v 1 vybraném oddělení, ale bylo by přínosné, na diskuzi přizvat i ostatní supervizory společnosti ABC, s.r.o., kteří tak mohou přispět svými poznatky v rámci svého oddělení.

V průběhu polostandardizovaného rozhovoru supervizor oddělení upozornil na svoji každodenní pracovní náplň, z čehož bylo patrné, že nemá dostatečný prostor pro řízení svých zaměstnanců – pravidelnou zpětnou vazbu, průběžnou kontrolu kvality práce a výkonnosti, možnost každodenní podpory zaměstnanců aj.). Předmětem diskuze by měl být prostor pro vyjádření názorů ostatních supervizorů, zda i na jejich současné manažerské pozici existující bariéry k výkonu manažerských činností. Veškeré tyto bariéry by bylo vhodné rozepsat na speciální tabuli a současně nalézt možné řešení k odstranění či delegování činností, jež nemají býti náplní supervizora, případně zajištění podpory k rychlejšímu provedení těchto činností.

Dalším tématem diskuze supervizorů by měly být výsledky z dotazníkového šetření a současně výstup z navazující diskuze/workshopu. V rámci dotazníkové šetření bylo vyzkoumáno, že koncepce řízení pracovního výkonu obsahuje značné nesrovnalosti, které je potřeba odstranit, proto by se supervizoři v rámci diskuze měli zaměřit na následující body:

- faktory vyvolávající nespokojenost (89% - 56% nespokojenost s faktory)
- plánování pracovního výkonu všem zaměstnancům (nyní u 77.8%)
- plánování osobního rozvoje všem zaměstnancům (současně pouze u 22.2%)
z důvodů:
 - zlepšování schopností nadprůměrných pracovníků (za účelem povýšení, delegování činností)
 - zaměření se na pracovníky nesplňující cíle
 - zvyšování znalostí, schopností a dovedností potřebných ke splňování cílů
- pravidelnost zpětné vazby během kvartálního období za účelem prozkoumání pracovního výkonu a kvality práce (v současné době žádné)
- každodenní komunikace se zaměstnanci (nyní u 33.3%)
- prostor zaměstnanci pro sebehodnocení v rámci schůzky (současně u 50 % zaměstnanců)
- motivace zaměstnanců v rámci pracovního výkonu (pouze u 22.2%)
- prozkoumání možností dosažitelnosti stanovených cílů v souvislosti se znalostmi, schopnostmi a dovednostmi zaměstnanců (61.1% respondentů považuje cíle za reálně nedosažitelné)

3) Diskuze vedení společnosti a personálního oddělení za účelem modifikace formálního hodnocení pracovníků

Na základě zjištěných informací během polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření a ze směrnice hodnocení pracovníků by bylo účelné provést modifikaci formálního hodnocení pracovníků. Cílem a výstupem diskuze by měly být podněty pro novou výslednou směrnici, která bude obsahovat jasné a sjednocené pravidla hodnocení a odměňování napříč celou organizací a bude obsahovat srozumitelné vysvětlení pravidel hodnocení a odměňování směrem k zaměstnancům.

V souvislosti s hodnocením pomocí klasifikační stupnice by měli zúčastnění v rámci diskuze zvážit a projednat úpravu buďto na čtyřstupňovou klasifikaci, popřípadě nastavit jasná pravidla a podmínky k dosažení všech úrovní současné pětistupňové klasifikační stupnice (A, B, C, D, E). Zároveň by měli projednat pravidla odměňování pracovníků, neboť

současný systém odměňování nemá jasně stanovená pravidla, za jakých podmínek zaměstnanec obdrží % výši odměny dle klasifikační stupnice. Současně by měli prodiskutovat skutečnost, že ve směrnici by měla být informace, že povinností supervizora je obeznámit zaměstnance s výsledným ohodnocením.

Po aktualizaci směrnice hodnocení pracovního výkonu by mělo vedení společnosti zajistit, aby každý zaměstnanec byl obeznámen s novou směrnici hodnocení pracovního výkonu. Tuto informaci by bylo vhodné předat prostřednictvím osobního setkání supervizora se svými podřízenými.

4) Diskuze supervizorů se zástupcem IT oddělení za účelem zlepšení podpory IT a odstranění provozních IT nedostatků

Z rozhovoru supervizora a současně z dotazníkového šetření jsme se mohli přesvědčit, že nedostačující podpora ze strany IT může mnohdy ztěžovat práci zaměstnancům a způsobuje překážky v rámci výkonu práce a dosažení cílů. Na základě této skutečnosti by měla proběhnout nejprve schůzka samotných supervizorů oddělení, jejímž účelem by bylo prodiskutovat a zaznamenat veškeré nedostatky zaznamenané napříč všemi odděleními. Výstup z této schůzky by byl podkladem pro diskuzi supervizorů se zástupcem IT oddělení.

Před termínem schůzky by měl IT zástupce obdržet zápis ze schůzky supervizorů, aby se na diskuzi náležitě připravil. Cílem diskuze je projednat předložené problémy, zjistit příčiny a vymyslet plán k odstranění těchto nedostatků. V rámci diskuze by měly být současně prodiskutovány a předloženy všechny přínosy, které odstranění problémů přinese. Vedení společnosti by mělo poté zajistit a monitorovat, aby veškeré problémy byly v budoucnu odstraněny.

Uvedené návrhy byly postoupeny vedení společnosti a je vysoká pravděpodobnost, že budou využity v souvislosti se záměrem zlepšit řízení pracovního výkonu napříč celou společností.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení procesu řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení společnosti. Ke zjištění a výzkumu byl použit polostandardizovaný rozhovor a metoda dotazníkového šetření, jejichž pomocí byly odhaleny problémy a nedostatky v procesu řízení výkonnosti. Na základě polostandardizovaného rozhovoru a dotazníkového šetření byly společnosti doporučeny návrhy na zlepšení procesu řízení pracovního výkonu. Využití těchto návrhů může firmě přinést značné přínosy a to především v podobě: odbourání nespokojenosti zaměstnanců během pracovního výkonu, plně fungující koncepce řízení pracovního výkonu, sjednocené směrnice s jasně definovanými pravidly hodnocení a odměňování pracovníků a v neposlední řadě zlepšení spolupráce a podpory IT oddělení napříč celou společností.

Teoretická část této diplomové práce obsahuje pojmy z oblasti pracovní motivace a spokojenosti, procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu. Cílem teoretické části bylo definovat teoretická východiska řízení pracovního výkonu, která byly následně využity pro zpracování empirické části diplomové práce. Na začátku kapitoly byly nastíněny informace k pracovní motivaci a spokojenosti a jejímu vztahu k pracovnímu výkonu, poté byl již zájem směřován k samotnému procesu řízení pracovního výkonu. Závěrem kapitoly bylo shrnutí teoretických východisek pomocí tabulkového zobrazení za účelem nastínění využití teoretických východisek pro sestavení dotazníku k výzkumnému šetření.

Empirická část diplomové práce se skládala ze tří kapitol: Charakteristiky organizace, Analýzy současného stavu řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení a Návrhů a doporučení pro organizaci. V diplomové práci nebyl uveden skutečný název společnosti za účelem zachování anonymity z důvodu citlivosti tématu. V rámci kapitoly, která se zabývala charakteristikou organizace, byly předloženy základní informace o organizaci, organizační struktura a informace o náplni práce vybraného oddělení. Kapitola, analýza současného stavu řízení pracovního výkonu ve vybraném oddělení, zahrnovala shrnutí odpovědí zodpovězených v rámci polostandardizovaného rozhovoru se supervizorem oddělení, průběh dotazníkového šetření a samotné výsledky dotazníkového šetření, zobrazené pomocí grafů a následného písemného zhodnocení. Závěrem kapitoly bylo shrnutí výsledků polostandardizovaného a dotazníkového šetření.

Dotazník byl sestaven na základě teoretických východisek a obsahoval uzavřené otázky. Návratnost dotazníků činila 94,8%. K vykonání dotazníkového šetření byla umožněna schůzka s celým týmem v zasedací místnosti bez přítomnosti nadřízeného. Celková schůzka trvala přibližně 30 minut – vysvětlení otázek zabralo zhruba 15 min a samotné vyplnění dotazníku trvalo zhruba 15 min.

V rámci celkového výzkumu (rozhovoru i dotazníků) byly nalezeny značné problémy v koncepci řízení pracovního výkonu a to převážně v procesu: plánování pracovního výkonu (cíle jsou nastaveny pouze u 77.8% respondentů) a plánování osobního rozvoje, který je nastaven pouze u 22.2% zaměstnanců. Z dotazovaných respondentů, 50% uvedlo, že v případě nedostačujícího výkonu nadřízený neposkytne zaměstnanci pomocnou ruku, ale očekává, že si pomůže sám. Současně bylo v rámci výzkumu zjištěno, že zaměstnancům není poskytována průběžná zpětná vazba za účelem prozkoumání dosavadního pracovního výkonu a kvality práce, nýbrž pouze závěrečné zhodnocení pracovního výkonu na konci kvartálního období. Dále bylo vyzkoumáno, že ze strany nadřízeného neprobíhá každodenní komunikace a motivace zaměstnanců během pracovního výkonu a to převážně z důvodu současné pracovní náplně nadřízeného, která mu nenabízí prostor pro řízení pracovníků v oddělení. Každodenní komunikace s nadřízeným probíhá pouze u 33.3% zaměstnanců a pouze 22.2% respondentů je během pracovního výkonu motivováno od svého nadřízeného. V souvislosti s plněním klíčových ukazatelů výkonnosti se 38.9% respondentů zmínilo, že k dosažení požadovaných cílů nemají dostatečné znalosti, dovednosti a schopnosti. Za největší příčinu nesplnění nastavených cílů považují respondenti nedostatečné schopnosti (22.2%) a vysoce nastavené cíle (38.9%). V rámci výzkumného šetření byly taktéž nalezeny nesrovnalosti ve formálním hodnocení pracovníků. Současný systém hodnocení a odměňování neobsahuje jasně stanovené pravidla, za jakých podmínek bude zaměstnanec zařazen do klasifikační stupnice a jaké % odměny obdrží. Zároveň z rozhovoru supervizora a současně z dotazníkového šetření jsme se mohli přesvědčit, že nedostačující podpora ze strany IT může mnohdy ztěžovat práci zaměstnancům a způsobuje překážky v rámci výkonu práce a dosažení cílů.

Na základě zjištěných nedostatků byly organizaci předloženy návrhy v podobě možných diskuzí se zainteresovanými stranami, které mohou být značným přínosem pro vyřešení problému a zajištění plně fungující koncepce řízení pracovního výkonu v celé organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Fragment [Praha/Havlíčkův Brod], 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Strategic Human Resource Management*. 3th edit. London: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749445119.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Přeložil Daniel HRADILÁK. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BACAL, R. *Performance management*. New York: McGraw-Hill, 1999. ISBN 0- 07-071866-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: GradaPublishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

GALLWEY, W. Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky, dovednosti hodnotitele, použití ve firemní praxi, vliv na rozvoj zaměstnanců*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.

HARTLE, F. *Transforming the performance management process*. London: KoganPage, 1997. ISBN 9780749424787.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: GradaPublishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Přeložil Viktor FAKTOR. Praha: GradaPublishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, c2006. ISBN 80-247-1706-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WILTON, N. *An introduction to Human Resource Management*. 2. vyd. London: SAGE Publications Ltd., 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

SEZNAM ZKRATEK

ASS – Assistance

CEO - Chief executive officer

CFO - Chief Financial Officer

COO - Chief operating officer

CZ – Czech

DCEO - Deputy Chief Executive Officer

DHRD - Deputy Human resource development

HR - Human resources

HRD - Human resource development

HU – Hungary

IT - Information Technology

MBO - Management by Objectives

MS office – Microsoft Office

PL – Poland

SK – Slovakia

SMART – specific/~~measurable~~/~~achievable~~/~~realistic~~/time specific

SRCE - Sub region central Euprope

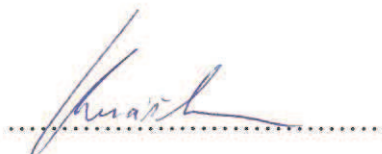
s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne. 21.4.2017



jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Hodnotící formulář společnosti ABC, s.r.o.	2
Příloha č. 2 – Vzor dotazníku.....	3
Příloha č. 3 – Tabulky vyhodnocení.....	8

Příloha č. 1 - Hodnoticí formulář společnosti ABC, s.r.o.

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ			
Jméno a příjmení hodnoceného:		Období (Rok / pololetí / kvartál)	od: do:
Pozice ve společnosti:		RATING / ŠKALA PRO VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ (procento přiznané odměny)	
Oddělení:		A Výjimečný (85-100%)	
Náslup do AA:		B Vynikající (70-85%)	
		C Úspěšný / naplňující očekávání (45-70%)	
Jméno a příjmení hodnotitele:		D Průměrný / částečně úspěšný (25-45%)	
Pozice:		E Podprůměrný / nevyhovující (0-25%)	
KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI			
Cíle / úkoly (nad rámec pravidelných činností) - definované SMART		Hodnocení, výstupy - komentáře ke stavu cíle - rekapitulace	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
LEADERSHIP FRAMEWORK			
Zaměření na zákazníka / Focus on Customer:			
Týmová spolupráce / Team Leadership:			
Orientace na výsledky / Result Orientation:			
Rozvoj schopností / Building Capability:			
Sdílením k úspěchu / Share to succeed:			
Naplňování a respektování HODNOT SPOLEČNOSTI: RESPEKT / TEAM SPIRIT - PROFESIONALITA - ÚČELNOST / PRAGMATISM - INTEGRITA - TVOŘIVOST / INOVATION			
Celkové hodnocení zaměstnance - výkon KPI / rozvoj měkkých dovedností - kompetence			
Zpětná vazba, komentáře			
Stanovení cílů:			
Datum:	Podpis hodnotitele	Podpis hodnoceného	Podpis manažera oddělení/člena EC
Zho:			
Datum:	Podpis hodnotitele	Podpis hodnoceného	Podpis manažera oddělení/člena EC

Příloha č. 2 – Vzor dotazníku

DOTAZNÍK – ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE VYBRANÉM ODDĚLENÍ

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníků na téma Posouzení účinnosti řízení pracovního výkonu ve Vašem oddělení. Výsledky výzkumu budou podkladem pro zpracování mé diplomové práce. Zároveň budou výsledky dotazníkové šetření předány vedení společnosti.

Dotazník obsahuje 30 otázek, které Vám zaberou přibližně 10 – 15 minut Vašeho času. Dotazník je anonymní.

Dovoluji si Vás současně požádat, abyste na otázky odpovídali vždy pravdivě a samostatně. U otázky označte, prosím, jednu správnou odpověď, pokud není uvedeno jinak. Správnou odpověď vždy zaznačte křížkem.

Děkuji za Váš čas!

Jste muž nebo žena?

☐ Žena

☐ Muž

Jak dlouho pracujete na Vaší současné pozici?

☐ Jsem ve zkušební době

☐ 3 měsíce – 6 měsíců

☐ 7 měsíců - 1 rok

☐ Více než 1 rok

☐ Více než 2 roky

1. Jaký máte současný postoj k Vaší práci? (Zakroužkujte buďto ano, nebo ne u každé z 5 možností)

Práce mě baví	<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> ne
---------------	---------------------------	--------------------------

Práce splňuje moje očekávání	<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> ne
------------------------------	---------------------------	--------------------------

V práci jsem motivován	<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> ne
------------------------	---------------------------	--------------------------

Rád řeším úkoly s větší zodpovědností	<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> ne
---------------------------------------	---------------------------	--------------------------

Pracuji nad rámec zadaných úkolů	<input type="radio"/> ano	<input type="radio"/> ne
----------------------------------	---------------------------	--------------------------

2. Jste v rámci svého pracovního výkonu spokojeni s následujícími faktory?

A. Platové ohodnocení

☐ Ano

☐ Ne

B. Ohodnocení Vašeho pracovního výkonu (variabilní složka)

☐ Ano

☐ Ne

C. Znalosti k výkonu práce

☐ Ano

☐ Ne

D. Přístup nadřízeno k ZAM

☐ Ano

☐ Ne

E. Přístup vyššího vedení k ZAM

☐ Ano

☐ Ne

F. Druh a charakter vykonávané práce (pracovní náplň, agenda, rozdělení kontraktů v rámci týmu)

☐ Ano

☐ Ne

G. Pracovní možnosti (kariérní růst)

☐ Ano

☐ Ne

H. Pracovní podmínky (vybavenost místa, klimatizace aj.)

☐ Ano

☐ Ne

I. Zaměstnanecké benefity

☐ Ano

☐ Ne

J. Mezilidské vztahy v oddělení

☐ Ano

☐ Ne

3. Ovlivňují Vás některé z uvedených faktorů natolik, že ztrácíte zájem o práci a podáváte tím nižší pracovní výkon?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Občas

4. Dohodnete se spolu s nadřízeným na začátku nového období na cílech, které se od Vás v průběhu období očekávají?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Občas

5. Jsou dodrženy následující skutečnosti v souvislosti s nastavenými cíli?

Srozumitelnost cílů

☐ Ano

☐ Ne

Detailní vysvětlení cílů (čeho se cíl týká a jak cíl splnit)

☐ Ano

☐ Ne

Seznámení s požadavky na výkonnostní normu práce.

☐ Ano

☐ Ne

Reálná dosažitelnost cílů

☐ Ano

☐ Ne

Stanovení časové normy na určitý typ úkolu

☐ Ano

☐ Ne

Seznámení s hodnocením v případě splnění cílů

☐ Ano

☐ Ne

6. Dohodne se s Vámi nadřízený, v souvislosti s nastavenými cíli, také na plánu osobního rozvoje za účelem zlepšování znalostí a získání nových dovedností?

☐ Vždy

☐ Občas

☐ Vůbec

7. Probíhá mezi Vámi a nadřízeným každodenní komunikace v rámci pracovního výkonu?

- ☐ Ano ☐ Ne

8. Jaký způsob komunikace Váš nadřízený preferuje?

- ☐ Emailová komunikace ☐ Osobní komunikace

9. Vyhovuje Vám tento způsob komunikace? (V případě odpovědi „ne“ zdůvodněte)

- ☐ Ano
☐ Ne _____

10. Jak často Vám nadřízený podává zpětnou vazbu ve formě osobní schůzky za účelem prozkoumání Vašeho dosavadního pracovního výkonu?

- ☐ Každý týden ☐ 1x měsíčně
☐ Každých 14 dní ☐ 1x za 3 měsíce (kvartální období)
☐ Jiné: _____

11. Jsou během Vaší osobní schůzky s nadřízeným za účelem prozkoumání pracovního výkonu dodrženy následující body? Zakroužkujte hodící se odpověď.)

- | | | |
|--|-----|----|
| <input type="radio"/> Včasná informovanost o termínu schůzky | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Kvalitní příprava z Vaší strany | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Příjemná atmosféra | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Průběh podle jasně strukturovaných bodů | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Pochvala od nadřízeného | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Vyzdvihnutí Vašich předností od nadřízeného | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Mluvíte spíše Vy (manažer Vám dá větší prostor). | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Sebehodnocení z Vaší strany | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Zaměření se na aktuální pracovní výkon | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Dohoda na dalších cílech | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Zakončení v pozitivním duchu. | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Odcházíte namotivován | Ano | Ne |

12. Odpovídá nastavená výkonnostní norma Vaším znalostem, schopnostem a dovednostem?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nevím

13. Daří se Vám splňovat výkonnostní normu dle nastavené dohody s Vašimi nadřízeným?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Někdy ano, někdy ne

14. Dává Vám nadřízený prostor pro vyjádření Vašich názorů a podnětů v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Někdy ano, někdy ne

15. Motivuje Vás nadřízený během Vašeho pracovního výkonu?(V případě odpovědi „ANO“, zdůvodněte jakým způsobem)

- ☐ Ano _____
☐ Ne

16. Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného také o kvalitě pracovního výkonu a chybovosti?

- ☐ ano ☐ ne ☐ občas

17. Co považujete za možnou příčinu nesplnění Vašich nastavených cílů?

- ☐ Neobdržení moci potřebné ke splnění cílů
- ☐ Plné nepochopení toho, co se ode mě očekává
- ☐ Nedostatečné schopnosti a dovednosti k dosažení cíle
- ☐ Nezáměr podílet se na splnění cíle
- ☐ Nedostatečná podpora ze strany IT oddělení (zdůvodněte)_____
- ☐ Vysoce nastavené cíle
- ☐ Úkoly nad rámec nastavených cílů
- ☐ Splním vždy všechny stanovené cíle
- ☐ Jiné:

18. Jak postupujete s Vaším nadřízeným, v případě nedosažení požadovaného cíle, který se od Vás očekává? (Vyberte tvrzení, které nejvíce odpovídá Vaší situaci).

- ☐ Spolu s nadřízeným identifikujeme nedostatky pracovního výkonu, nalezneme příčinu a dohodneme se na nástrojích pro zlepšování pracovního výkonu a proces následně na zpětné vazbě vyhodnotíme
- ☐ Spolu s nadřízeným identifikujeme nedostatky pracovního výkonu, nalezneme příčinu, ale nadřízený se mnou již dále nepracuje na možnostech zlepšení pracovního výkonu a očekává se ode mě, že si pomohu sám
- ☐ Vždy plním cíle
- ☐ Jiné:

19. Jaké nástroje spolu s nadřízeným nejčastěji volíte pro zlepšování pracovního výkonu?(Odpovídá pouze ten, kdo v otázce č. 20 uvedl první možnost)

- ☐ Zpětná vazba
- ☐ Koučování
- ☐ Mentorování
- ☐ Rotace práce
- Jiné:_____

20. Jste zatěžováni neefektivními a plošnými školeními, které nejsou potřeba pro Váš pracovní výkon?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

V rámci hodnocení pracovního výkonu (kvartálního hodnocení) je Váš celkový výkon, znalosti a dovednosti vyhodnoceny dle stanovené klasifikační stupnice:

- A** výjimečný (85% - 100%)
- B** vynikající (70% - 85%)
- C** úspěšný (45% - 70%)
- D** průměrný (25% - 45%)
- E** podprůměrný (0 – 25%)

21. Do jaké skupiny (dle klasifikační stupnice) jste byli v rámci posledního hodnocení zařazeni?(Vyplňují pouze ti, kteří pracují ve společnosti více jak 3 měsíce)

- ☐ A
- ☐ B
- ☐ C
- ☐ D
- ☐ E
- ☐ Není mi sděleno

22. Jste srozuměni a seznámeni s tím, jaké požadavky musíte splňovat (výkonnostní norma, znalosti, zkušenosti, chování v rámci pracovního výkonu) pro zařazení do stanovených skupin v rámci hodnocení? (Př. Abych byla vyhodnocena jako výjimečný pracovník, očekává se o ode mě, že.....)

☐ Ano

☐ Ne

23. Klasifikační stupnice uvádí, že můžete vždy získat odměnu ve stanoveném rozmezí (př. C 45 % - 70 %). Bylo Vám jasně definováno, za jakých podmínek dostanete odměnu min. 45 % a za jakých naopak 70 %?

☐ Ano

☐ Ne

24. V rámci Vašeho hodnocení nadřazený vždy:

(Zakroužkujte hodící se odpověď u každého předložené možnosti)

(Vyplňují pouze ti, kteří pracují ve společnosti více jak 3 měsíce)

- | | | |
|---|-----|----|
| <input type="radio"/> Hodnotí Vaše pracovní výsledky, nikoliv Vaši osobnost. | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Hodnotí práci jako celek (není ovlivněn špatným výsledkem v 1 oblasti). | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Ocení i uspokojivý výkon (není ovlivněn nadprůměrnými jedinci) | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Má tendenci hodnotit velmi přísně. | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Má tendenci hodnotit velmi shovívavě. | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Hodnotí Vás na základě nedávných výsledků, nikoliv chyb z minulosti. | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Dává Vám možnost diskuze o výsledku Vašeho hodnocení. | Ano | Ne |
| <input type="radio"/> Hodnotí Vás vždy objektivně a spravedlivě. | Ano | Ne |

Příloha č. 3 – Tabulky vyhodnocení

Jaký máte současný postoj k Vaší práci?	ano	%	ne	%
Práce mě baví	17	94,4	1	5,6
Práce splňuje moje očekávání	15	83,3	3	16,7
V práci jsem motivován	5	27,8	13	72,2
Rád řeším úkoly s větší zodpovědností	15	83,3	3	16,7
Pracuji rád nad rámec zadaných úkolů	16	88,9	2	11,1

Jste v rámci svého pracovního výkonu spokojeni s následujícími faktory?	ano	%	ne	%
Platové ohodnocení	3	16,7	15	83,3
Variabilní odměna	6	33,3	12	66,7
Znalosti k výkonu práce	9	50,0	9	50,0
Přístup nadřízeného k ZAM	15	83,3	3	16,7
Přístup vyššího vedení k ZAM	2	11,1	16	88,9
Druh a charakter vykonávané práce	13	72,2	5	27,8
Kariérní růst	7	38,9	11	61,1
Pracovní podmínky	17	94,4	1	5,6
Zaměstnanecké benefity	8	44,4	10	55,6
Mezilidské vztahy v oddělení	18	100,0	0	0,0

Jsou během Vaší osobní schůzky s nadřízeným za účelem prozkoumání pracovního výkonu dodrženy následující body?	ano	%	ne	%
Včasná informovanost o termínu schůzky.	18	100,0	0	0,0
Kvalitní příprava.	14	77,8	4	22,2
Příjemná atmosféra.	15	83,3	3	16,7
Průběh podle jasně strukturovaných bodů.	10	55,6	8	44,4
Pochvala od nadřízeného.	18	100,0	0	0,0
Vyzdvižení Vašich předností.	13	72,2	5	27,8
Mluvíte spíše Vy (manažer Vám dá větší prostor).	7	38,9	11	61,1
Sebehodnocení z Vaší strany.	9	50,0	9	50,0
Zaměření se na aktuální pracovní výkon.	17	94,4	1	5,6
Dohoda na dalších cílech.	15	83,3	3	16,7
Zakončení v pozitivním duchu.	15	83,3	3	16,7
Odcházíte namotivován.	10	55,6	8	44,4

Jsou dodrženy následující skutečnosti v souvislosti s nastavenými cíli?	ano	%	ne	%
Srozumitelnost cílů.	16	88,9	2	11,1
Detailní vysvětlení cílů (čeho se cíl týká a jak cíl splnit).	14	77,8	4	22,2
Seznámení s požadavky na výkonnostní normu práce.	18	100,0	0	0,0
Reálná dosažitelnost cílů.	7	38,9	11	61,1
Stanovení časové normy na určitý typ úkolu.	18	100,0	0	0,0
Seznámení s hodnocením v případě splnění cílů.	5	27,8	13	72,2

Co považujete za příčinu nesplnění Vašich nastavených cílů?	počet odpovědí	%
Neobdržení pomoci potřebné ke splnění cílů.	0	0,0
Plné nepochopení toho, co se ode mě očekává.	0	0,0
Nedostatečné schopnosti a dovednosti k dosažení cíle.	4	22,2
Nezájem podílet se na splnění cíle.	0	0,0
Nedostatečná podpora ze strany IT oddělení.	4	22,2
Vysoce nastavené cíle.	7	38,9
Úkoly nad rámec nastavených cílů.	1	5,6
Splním vždy všechny stanovené cíle.	2	11,1

Jak postupujete s Vaším nadřízeným, v případě nedosažení požadovaného cíle, který se od Vás očekává? (Vyberte tvrzení, které nejvíce odpovídá Vaší situaci).	počet odpovědí	%
Spolu s nadřízeným identifikujeme nedostatky pracovního výkonu, nalezneme příčinu a dohodneme se na nástrojích pro zlepšování pracovního výkonu a proces následně na zpětné vazbě vyhodnotíme.	7	38,9
Spolu s nadřízeným identifikujeme nedostatky pracovního výkonu, nalezneme příčinu, ale nadřízený se mnou již dále nepracuje na možnostech zlepšení pracovního výkonu a očekává se ode mě, že si pomohu sám.	9	50,0
Vždy plním cíle.	2	11,1

Jaké nástroje spolu s nadřízeným nejčastěji volíte pro zlepšování pracovního výkonu?	počet odpovědí	%
Zpětná vazba	0	0,0
Koučování	0	0,0
Mentorování	7	38,9
Rotace práce	0	0,0

Do jaké skupiny (dle klasifikační stupnice) jste byl (a) v rámci posledního hodnocení zařazen?	počet odpovědí	%
A	0	0,0
B	6	35,3
C	2	11,8
D	0	0,0
E	0	0,0
Není mi sděleno	9	52,9

	emailová komunikace	%	osobní komunikace	%
Jaký způsob komunikace Váš nadřízený preferuje?	9	50,0	9	50,0
	Ano		Ne	
Vyhovuje Vám tento způsob komunikace?	10	55,6	8	44,4

V rámci Vašeho hodnocení nadřízený vždy:	ano	%	ne	%
Hodnotí Vaše pracovní výsledky, nikoliv Vaši osobnost.	11	64,7	6	35,3
Hodnotí práci jako celek.	11	64,7	6	35,3
Ocení i uspokojivý výkon (není ovlivněn nadprůměrnými jedinci).	11	64,7	6	35,3
Má tendenci hodnotit velmi přísně.	1	5,9	16	94,1
Má tendenci hodnotit velmi shovívavě.	4	23,5	13	76,5
Hodnotí Vás na základě nedávných výsledků, nikoliv chyb z minulosti.	15	88,2	2	11,8
Dává Vám možnost diskuze o výsledku Vašeho hodnocení.	16	94,1	1	5,9
Hodnotí Vás vždy objektivně a spravedlivě.	14	82,3	3	17,7

	ano	%	ne	%
Jste srozuměni a seznámeni s tím, jaké požadavky musíte splňovat pro zařazení do stanovených skupin v rámci hodnocení?	10	55,6	8	44,4
Bylo Vám jasné definováno, za jakých podmínek dostanete odměnu min. 45 % a za jakých naopak 70 % ?	3	16,7	15	83,3

	vždy	%	občas	%	vůbec	%
Dohodne se s Vámi nadřízený, v souvislosti s nastavenými cíli, také na plánu osobního rozvoje za účelem zlepšování znalostí a získání nových dovedností?	4	22,2	8	44,5	6	33,3

	ano	%	ne	%	nevím	%
Odpovídá nastavená výkonnostní norma Vaším znalostem, schopnostem a dovednostem?	7	38,9	7	38,9	4	22,2

	ano	%	ne	%	někdy ano/ne	%
Daří se Vám splňovat výkonnostní normu dle nastavené dohody s Vaším nadřízeným?	8	44,5	6	33,3	4	22,2
Dává Vám nadřízený prostor pro vyjádření Vašich názorů a podnětů v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?	10	55,6	2	11,1	6	33,3

	ano	%	ne	%	občas	%
Ovlivňují Vás některé z uvedených faktorů natolik, že ztrácíte zájem o práci a podáváte tím nižší pracovní výkon?	5	27,8	4	22,2	9	50,0
Dohodnete se spolu s nadřízeným na začátku nového období na cílech, které se od Vás v průběhu období očekávají?	14	77,8	1	5,6	3	16,6
Probíhá mezi Vámi a nadřízeným každodenní komunikace v rámci pracovního výkonu?	6	33,3	10	55,6	2	11,1
Motivuje Vás nadřízený během Vašeho pracovního výkonu?	4	22,2	14	77,8	0	0,0
Dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného také o kvalitě pracovního výkonu a chybovosti?	5	27,8	12	66,7	1	5,5
Jste zatěžováni neefektivními a plošnými školeními, které nejsou potřeba pro Váš pracovní výkon?	4	22,2	13	72,2	1	5,6

	každý týden	%	1x za 14 dní	%	1x měsíčně	%	1x za 3 měsíce	%
Jak často Vám nadřízený podává zpětnou vazbu ve formě osobní schůzky za účelem prozkoumání Vašeho dosavadního pracovního výkonu?	1	5,6	0	0,0	0	0,0	17	94,4